La culture des ORGANISATIONS

sous la direction de Gladys L. Symons
avec la collaboration de Yves Martin

iqrc institut québécois de recherche sur la culture 1979

questions de culture

Comité de direction de la collection:

Fernand Dumont, directeur

Madeleine Gauthier
Lise Gauvin
Léo Jacques
Véronique Morin
Jean-Pierre Proulx
Gladys L. Symons

La culture des ORGANISATIONS

sous la direction de Gladys L. Symons
avec la collaboration de Yves Martin

1988
INSTITUT QUÉBÉCOIS DE RECHERCHE SUR LA CULTURE

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre

La culture des organisations

(Questions de culture; 14)
Bibliogr.: p.

ISBN 2-89224-117-0
1. Culture d'entreprise. 2. Culture d'entreprise — Québec (Province). I. Symons, Gladys L. II. Institut québécois de recherche sur la culture. III. Titre. IV. Collection.

HD58.7.C84 1988 302.3'5 C88-096576-2

Conception graphique de la couverture: Norman Dupuis

ISSN 0229-6829
ISBN 2-89224-117-0
Dépôt légal: 3e trimestre 1988 — Bibliothèque nationale du Québec
© Tous droits réservés

Distribution:
Diffusion Prologue Inc.
2975, rue Sartelon, Ville Saint-Laurent
Québec, H4R 1E6 — (514) 332-5860

Institut québécois de recherche sur la culture
14, rue Haldimand, Québec G1R 4N4 — (418) 643-4695

5. La culture du pouvoir: le cabinet du Premier ministre
Daniel Latouche 141

6. Bureaucratisation de la culture et enculturation de la bureaucratie: l'expérience des CLSC
Jean-Paul Ouellet, Robert Poupart et *Jean-Jacques Simard* 175

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE COMME MÉTAPHORE DE NOTRE ÉPOQUE

Même s'il est banal de dire que nous vivons dans une société d'organisations, la portée d'un tel énoncé ne doit pas être prise à la légère. Les systèmes sociaux modernes tendent vers une prolifération d'organisations formelles, ainsi que vers la bureaucratisation croissante de la vie quotidienne. Nous naissons au sein d'organisations, y passons une grande partie de notre vie et la plupart d'entre nous y mourrons. D'où l'importance d'étudier la nature même des organisations formelles, ainsi que leur impact sur notre univers social.

L'émergence de la culture organisationnelle comme objet d'étude est, croyons-nous, symptomatique de notre époque. En fait, on pourrait bien avoir atteint de nouveaux sommets dans la technocratisation et la rationalisation du monde lorsqu'on se tourne vers les organisations pour qu'elles nous fournissent une culture et, donc, qu'elles donnent une signification à notre vie collective.

Une voie intéressante pour la compréhension de la vie sociale est accessible via les corridors des organisations formelles, car c'est là qu'une partie significative de la vie quotidienne est créée, se joue et est interprétée dans notre monde moderne.

OBJECTIF : L'ÉTUDE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE AU QUÉBEC

Le projet de modernisation du Québec des années 1960 a donné naissance à de grandes bureaucraties gouvernementales et, plus récemment, nous avons assisté à l'éclosion et au développement de plusieurs organisations francophones du secteur privé. (On parle même des «nouveaux guerriers» de l'entreprise privée dans un Québec francophone [CPCMQ, 1986].) Il faut se rendre à l'évidence que le Québec est une société d'organisations. Étant donné l'espace social important qu'occupent les organisations dans la société qué-

la pensée administrative — d'un souci de la satisfaction de l'individu au travail (pour augmenter son rendement) à une préoccupation pour les besoins organisationnels. Dans cette ère d'instabilité et d'incertitude, où l'existence même de certaines organisations est remise en cause, l'engagement et la loyauté du personnel envers les organisations sont exigés. Les besoins de l'organisation deviennent primordiaux et la culture se concentre maintenant non pas sur l'individu, mais plutôt sur la collectivité. En tant qu'outil de gestion, la culture organisationnelle est un nouveau genre d'idéologie administrative, destinée à s'assurer de la loyauté des employés envers les buts corporatifs, ainsi qu'à légitimer les nouvelles formes du contrôle organisationnel.

La deuxième partie du livre, «Coups de sonde», est consacrée à l'étude de cas d'organisations spécifiques au Québec, dans les secteurs public, para-public et privé. Ces analyses, basées sur des études approfondies et sur les expériences personnelles des auteurs, sondent les fondements de la vie symbolique au sein de ces organisations.

Le chapitre trois examine la relation entre les aspects matériel et symbolique de la vie organisationnelle dans des entreprises privées. Critique de l'approche «managériale» envers la culture des organisations, Aktouf parle plutôt de «visions», et l'accent qu'il met sur les groupes d'intérêts nous permet de voir les éléments de la vie organisationnelle, dissimulés par une approche administrative traditionnelle. Son analyse des entreprises privées nous fournit des descriptions des différentes expériences de vie au travail et de cultures organisationnelles variées. La maintenant légendaire compagnie de Cascades-Kingsey Falls est une organisation avec une vision — une vision partagée par les divers groupes à l'intérieur de l'organisation. La description d'Aktouf d'autres organisations, par contre, démontre la précarité de présumer de l'existence d'une culture organisationnelle. Comme le démontre l'auteur, les visions partagées ne sont pas nécessairement les prémisses de la vie d'une organisation.

Au chapitre quatre, Firsirotu présente un modèle pour l'étude de la culture d'entreprise, en soulignant l'importance des facteurs de contingence, de l'analyse historique et l'impact de la société ambiante. Son étude de l'entreprise Canadien National, une société d'État canadienne, nous incite à réfléchir sur les facteurs économiques et politiques influençant le développement de sa culture d'entreprise. Sa typologie des cultures charismatiques, cultures de contingence et cultures engendrées par la société environnante, suggère de nouvelles façons d'aborder les aspects culturels de la vie organisationnelle.

L'analyse de Latouche sur le cabinet du Premier ministre, dans le chapitre cinq, brosse un tableau fascinant de l'intérieur des corridors du pouvoir. Il s'interroge sur la véritable nature de la culture du pouvoir dans cet appareil étatique. Pour cet auteur, la notion de la culture de l'organisation n'a de sens que lorsqu'elle est située dans le contexte plus large de la société et de son histoire. Rares sont ceux qui réfuteraient cette affirmation. De plus, la métaphore théâtrale qu'utilise l'auteur pour analyser l'exercice du pouvoir insuffle un regain de vie aux analyses de ces machines bureaucratiques gouvernementales.

Le chapitre six examine de façon critique la nature et le fonctionnement de cette institution québécoise particulière qu'est le CLSC (centre local de services communautaires). L'étude de Ouellet, Poupart et Simard nous offre un bel exemple de ce que Firsirotu appellerait une culture engendrée par la société environnante. Nous y voyons de quelle façon la société québécoise se reproduit à travers ses organisations. Le CLSC est une forme d'organisation sociale spécifique à la société québécoise moderne, et les divisions et les factions idéologiques à l'intérieur de celle-ci font ressortir ses caractéristiques. L'analyse dépeint avec éclat l'expression d'une volonté politique spécifique, ainsi que la tension qui règne entre l'État et la population, dans une période particulièrement tumultueuse de l'histoire du Québec.

Les études présentées dans ce volume analysent des milieux organisationnels très différents. Quoique tous les auteurs emploient

La culture des ORGANISATIONS

Table des matières

PRÉSENTATION
Gladys L. Symons 9

PREMIÈRE PARTIE : **PERSPECTIVES** 19

1. La culture des organisations : une nouvelle perspective ou une mode des années 1980 ?
Gladys L. Symons 21

2. La culture de l'organisation comme idéologie de gestion : une analyse critique
Joseph Smucker 39

DEUXIÈME PARTIE : **COUPS DE SONDE** 69

3. La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre-exemples
Omar Aktouf 71

4. Comment les facteurs de contingence façonnent la culture d'une organisation : le cas du Canadien National
Mihaela E. Firsirotu 99

Présentation

Gladys L. Symons

La culture des organisations a captivé l'imagination des théoriciens, tout comme celle des praticiens. Soigneusement emballée et ingénieusement mise sur le marché, elle propose une nouvelle tournure aux études organisationnelles. Le concept a été présenté comme un nouveau paradigme[1] *et une nouvelle perspective pour la compréhension des organisations.*

Le thème de la culture est d'abord apparu dans la documentation administrative à la fin des années 1970, aux États-Unis, et s'est rapidement répandu en Amérique du Nord et en Europe. Le thème a joui d'une grande popularité au Québec, notamment dans les cercles de gestion. Au cours des dernières années, la culture des organisations s'est avérée être un outil analytique très en vogue, tant dans la documentation pratique que spécialisée.

La culture des organisations englobe les systèmes de significations symboliques que les membres comprennent et utilisent pour coordonner leurs activités. Elle inclut également des postulats de base incontestés concernant la vie sociale au sein des organisations. C'est «ce que tout le monde sait et prend pour acquis» quant à la façon de percevoir, de sentir, de penser et d'agir. La culture est une façon de voir et d'observer qui renvoie à des symboles, des contes, des histoires, des mythes, des croyances, des idéologies, des rites, des rituels, des normes, des valeurs, etc., tout un chacun donnant une signification à la vie organisationnelle. Cette culture est un produit spécifiquement humain et le mettre en évidence souligne le fait que les organisations sont une entreprise humaine unique.

bécoise contemporaine, mettre l'accent sur ses cultures organisationnelles est à la fois pertinent et opportun.

Ce volume met les organisations formelles au premier plan, en rassemblant des études empiriques ainsi que des écrits théoriques originaux sur des cultures organisationnelles dans la société québécoise contemporaine. On y examine les institutions des secteurs privé et public. En plus de représenter différents milieux organisationnels, cet ouvrage offre diverses approches analytiques et différentes méthodologies. Le thème unificateur est le concept de la culture organisationnelle qui y est analysé avec le souci de démontrer les aspects symboliques de la vie sociale dans ces organisations du monde du travail. De plus, ce volume se veut une contribution au débat sur l'utilité et l'applicabilité du concept de la culture des organisations, ici, dans le milieu québécois.

LA LOGIQUE DU VOLUME

Le volume est divisé en deux sections. La première, «Perspectives», aborde la question suivante: «Qu'est-ce que la culture organisationnelle et comment est-elle utilisée?» Dans le premier chapitre, Symons traite des problèmes conceptuels inhérents à l'applicabilité du concept de culture aux études organisationnelles. Elle soulève des questions méthodologiques et s'interroge sur l'avenir du concept.

La culture organisationnelle n'est-elle qu'une mode? Hélas, quelques-uns de ses emplois seront éphémères. Mais le concept possède le potentiel pouvant fournir une nouvelle perspective. Si la culture est employée dans son sens profond, une telle analyse peut nous offrir des aperçus originaux des organisations et de la société dans laquelle ces institutions sont enracinées.

Dans le deuxième chapitre, Smucker examine également d'un œil critique le concept de culture organisationnelle, en étudiant la place qu'il occupe parmi un certain nombre d'idéologies du management. L'accent mis sur la culture représente un virage dans

le concept de la culture des organisations, ils l'utilisent de façon différente. Les résultats sont nombreux et originaux en perspectives quant à la vie organisationnelle dans la société technologique. Le collectif démontre clairement l'hétérogénéité des approches par rapport au sujet. Les chercheurs sont encore loin de partager la même vision de ce qu'est la culture des organisations.

PISTES DE RECHERCHE À EXPLORER

Le nombre d'exemples des cultures organisationnelles québécoises présentées dans ce volume est forcément limité. Bien que notre échantillon soit davantage éclairant que représentatif, c'est un début. Un cumul d'études telles que celles-ci nous fournira des aperçus nouveaux et précieux sur la «civilisation organisationnelle» qui nous entoure. Identifier les sources des cultures organisationnelles, les localiser dans le temps et dans l'espace, analyser qui les partage et pourquoi — toutes ces avenues de recherche restent à explorer. Il y a, bien sûr, de nouvelles pistes à suivre. Ici, nous en suggérons trois.

Cycles de vie organisationnelle

Plusieurs auteurs, dans ce volume, soulignent l'importance d'étudier les cultures organisationnelles dans une perspective historique. Suivant cette ligne de pensée, il reste un travail considérable à accomplir dans l'analyse de l'émergence et de la disparition des organisations. Le concept de la culture se prête bien à l'analyse des cycles de vie organisationnelle. Quel rôle joue-t-il dans la constitution d'une organisation? Quels facteurs influencent la façon dont une culture se développe dans une nouvelle organisation? De plus, nous pouvons nous interroger sur l'impact de la culture dans le processus du déclin des organisations. Dans quelles circonstances la culture accélère-t-elle le processus et comment, si possible, peut-elle sauver une organisation de l'extinction?

L'impact des groupes d'intérêts sur la vie organisationnelle

Les organisations formelles ne sont pas uniquement des entités sociales caractérisées par une division de tâches et des systèmes d'autorité, de communications et de récompenses-punitions. Les organisations sont des produits culturels. À ce titre, elles reflètent le modèle des relations sociales enraciné dans la société ambiante. Le côté le plus sombre de ce constat, c'est que les organisations sont aussi des mécanismes de contrôle qui reflètent la structure d'inégalité dans la société.

L'examen du vécu des divers groupes dans des milieux organisationnels apporte un nouvel éclairage sur les relations sociales. Par exemple, quelles sont les expériences des travailleurs vieillissants dans notre société d'organisations — ou celles des jeunes? Comment les femmes s'ajustent-elles à la bureaucratie où les cultures organisationnelles sont basées sur un modèle masculin[2]?

Ou encore, considérons les groupes ethniques (ou les communautés culturelles comme on les appelle au Québec). La question de l'intégration ethnique constitue, croyons-nous, un défi de taille pour le Québec d'aujourd'hui. Quel rôle les organisations peuvent-elles jouer afin de promouvoir l'égalité des chances au Québec? Existe-t-il des organisations contribuant davantage à l'intégration des membres des communautés culturelles que d'autres? Si oui, qu'est-ce qui favorise l'accueil? Quelles sont les caractéristiques des organisations qui résistent à l'intégration ethnique? Nous pouvons aussi inverser la question. Quel est l'impact de l'intégration des minorités sur les cultures organisationnelles?

Un regard critique sur les organisations: existe-t-il une limite à la conscience technocratique?

L'ironie de la société technocratique, comme l'a démontré Weber, réside dans le fait que la vie bureaucratique moderne devient à la fois plus rationnelle et plus irrationnelle (c'est-à-dire sans but) (Mouzelis, 1967). Jusqu'à quel point nos organisations sont-elles

devenues des «prisons psychiques» où les individus sont captifs des «modes de domination symbolique» tels que le langage, la logique et les formes de rationalité (Morgan et al., 1983, 25-30)?

Les études sur la culture nous encouragent à nous concentrer sur les aspects aliénants du contrôle des organisations formelles et de la technologie. Elles nous amènent à réfléchir sur des moyens de se libérer de l'emprise technocratique qui étreint notre monde et sur la façon de se libérer de la force du déterminisme technologique. Cette entreprise nous incite fortement à chercher et à développer la culture dans les milieux appropriés (Ramos, 1984). Nous devons explorer d'autres moyens (sauf l'implication dans les organisations formelles) de donner une signification à notre vie et à l'univers. Échapper à la conscience technocratique nous permettra d'encourager et d'entretenir la créativité et le développement qui sont vitaux pour l'épanouissement de notre société.

NOTES

1. Un paradigme est un genre de carte intellectuelle, un cadre de référence et un mode de théoriser, ainsi que le *modus operandi* des praticiens d'une discipline particulière. Tout en reconnaissant qu'on n'y retrouve pas nécessairement une unité de pensée, il existe néanmoins un consensus parmi les praticiens d'un paradigme donné en ce qui concerne des postulats de base, des concepts, des lois, des méthodes et d'autres types de connaissances qui sont pris pour acquis (Burrell et Morgan, 1980; Kuhn, 1970).

2. Pour une analyse de la façon dont la rationalité bureaucratique prend au piège et aliène les femmes dans les organisations, voir Ferguson (1984) et Symons (1987, 1988).

RÉFÉRENCES

BURRELL, G. et G. MORGAN, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann, 1980.

Corporation professionnelle des comptables en management du Québec (CPCMQ), *Guerriers de l'émergence*, Montréal, Québec/Amérique, 1986.

FERGUSON, K., *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press, 1984.

KUHN, T., *The Structure of Scientific Revolutions*, 2 éd., Chicago, University of Chicago Press, 1970.

MORGAN, G., P. J. FROST et L. R. PONTY, «Organizational Symbolism», dans L. R. PONDY, P. J. FROST et G. MORGAN (eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1983, p. 3-35.

MOUZELIS, N. P., *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, Chicago, Aldine, 1967.

RAMOS, A., *The New Science of Organizations*, Toronto, University of Toronto Press, 1984.

SYMONS, G. L., «Corporate Culture, Managerial Women and Organizational Change», *Proceedings of the International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture*, Montréal, UQAM, vol. 2, 1986, 95-108.

———, «Women in Power: The Real Threat to Corporate Culture», *Proceedings of the Second Annual Conference of the Israel Association for Canadian Studies*, Jerusalem, mai 1988 (à paraître).

PREMIÈRE PARTIE

Perspectives

1

La culture des organisations : une nouvelle perspective ou une mode des années 1980?

Gladys L. Symons

Après une décennie de recherche, beaucoup d'encre ayant coulé, arrive le moment d'évaluer le chemin parcouru par la notion de culture organisationnelle. Le concept a-t-il contribué à l'interprétation de notre société technologique moderne? Nous ouvrons le débat avec une question précise: le concept de la culture organisationnelle marque-t-il le début d'une nouvelle perspective pour l'analyse des organisations ou est-ce simplement une mode des années 1980?

Pour répondre à cette question, nous explorerons différentes pistes de réflexion. Premièrement, nous considérerons d'un œil critique l'utilisation de la notion de «culture» dans les études de sciences administratives, en faisant ressortir les contradictions inhérentes à son application aux grandes organisations formelles. Ensuite, nous analyserons les techniques de recherche utilisées dans les études sur la culture des organisations, mettant en évidence les difficultés méthodologiques auxquelles sont confrontés les chercheurs dans le domaine. Enfin, nous réfléchirons à l'avenir du concept en examinant son utilité pour l'analyse des organisations dans les sociétés post-industrielles.

LA CULTURE EST-ELLE LE CONCEPT APPROPRIÉ?

Bien qu'il puisse sembler étrange de s'interroger sur l'utilisation du terme «culture organisationnelle», alors qu'on consacre un volume entier à son analyse, la question, à notre avis, doit être abordée. Il pourrait s'avérer possible que l'étude de la culture nous fournisse moins de réponses et pose davantage de questions que ce à quoi nous nous attendions.

Le phénomène du transfert de concepts

L'apparition de la «culture organisationnelle» dans la documentation administrative est un bel exemple d'un vieux stratagème analytique, connu sous le nom de transfert de concepts (*displacement of concepts*) (Schon, cité dans Ramos, 1984, 53), qui consiste à emprunter des idées développées dans un domaine d'étude pour les appliquer à un autre champ d'analyse. Le but de cet exercice est d'essayer de comprendre un phénomène inconnu, à partir d'un autre qui est déjà connu. Bien utilisée, une telle manœuvre devient un puissant instrument analytique pour l'avancement des connaissances.

Donc, dans les études de la culture organisationnelle, on déplace le terme «culture» de ses racines anthropologiques et sociologiques pour le transférer et l'appliquer aux domaines de la gestion et de la théorie des organisations. On utilise alors le concept de «culture» pour tenter de rendre compréhensible un aspect important de la vie organisationnelle, à savoir les significations qui rendent possible l'organisation.

Dans certains cas le transfert réussit; dans d'autres, il échoue. Comment expliquer ce phénomène? Dans le premier type d'analyse, on «déplace» le concept de culture; par contre, dans le deuxième cas, il est mal utilisé. La distinction entre les deux est ténue. Selon Ramos (1984, 63):

> Présentement, le mauvais emploi des concepts empoisonne le champ de la théorie des organisations. Ce phénomène se produit quand l'extension d'une théorie, d'un modèle ou d'un concept, du phénomène A au phénomène B, ne tient pas après un examen exhaustif, parce que le phénomène B s'inscrit dans un contexte particulier dont les caractéristiques spécifiques ne correspondent que partiellement au contexte du phénomène A*.

Le transfert des concepts fait appel à un phénomène connu pour en comprendre un autre qui ne l'est pas. Or, dans plusieurs études sur la culture des organisations, le concept de culture n'est vraiment pas assimilé, mais plutôt compris superficiellement. Même s'il est d'usage courant, très souvent il n'est pas utilisé dans sa juste acception; il est alors dépourvu de sens et appliqué d'une manière simpliste, ce qui le rend peu efficace pour la compréhension des aspects de la vie organisationnelle peu familiers par rapport à ceux qui sont connus.

Par exemple, il arrive qu'en faisant le transfert, on prive la culture organisationnelle de sa signification profonde, et l'analyse dite «culturelle» est réduite à l'étude d'histoires, de mythes et de légendes, de même qu'aux valeurs des dirigeants. Ainsi, la culture organisationnelle devient un instrument de contrôle pour la direction. Une telle approche nous apprend peu de choses sur la complexité de l'activité humaine reliée à la construction et à l'utilisation des systèmes de significations — à savoir, l'édification de la culture — dans une organisation.

De plus, lorsque l'on considère que les organisations n'englobent qu'un groupe homogène de membres qui partagent la fameuse culture organisationnelle, ou la culture d'entreprise, cette perspective superficielle n'apporte rien de nouveau à l'analyse de la vie de l'organisation. D'ailleurs, la vie de l'organisation peut-elle créer et maintenir une culture dans le véritable sens du mot?

---

* Toutes les traductions de l'anglais sont de l'auteur.

Si nous sommes audacieux au point de déclencher l'attaque, nous devons maintenant sortir les munitions. Nous amorcerons les manœuvres avec une comparaison de la signification profonde de la «culture» par rapport à l'utilisation que l'on en fait dans certaines catégories de travaux sur la gestion et dans certains types d'analyses organisationnelles.

Les contradictions dans l'étude de la culture organisationnelle

Les contradictions inhérentes à l'étude de la culture organisationnelle découlent de la difficulté de transférer le concept. Il existe des différences significatives entre la «culture organisationnelle» et la signification sociologique du mot «culture». Ces concepts ont ceci de commun qu'ils sont des phénomènes symboliques, appris et transmis par des expériences de socialisation. À première vue, il semble que les similitudes se limitent à cette observation plutôt banale.

La présence d'une culture sous-entend qu'il existe une collectivité humaine qui la crée et qui la soutient. Or, cette collectivité possède un passé commun, ainsi qu'un sentiment d'appartenance partagé par les membres. Le groupe développe et emploie un langage qui exprime sa spécificité. La culture d'une collectivité se transmet de génération en génération aux nouveau-nés qui sont des *tabula rasa*. Et, finalement, la culture personnalise l'expérience humaine et, donc, la rend significative.

Une histoire commune

Même s'il est vrai qu'une organisation possède une histoire et un passé, ils ne sont pas nécessairement partagés par tous ses membres. La mobilité sociale et géographique, ainsi qu'un taux de roulement assez élevé dans certains secteurs et dans certaines industries, font qu'il n'est pas du tout rare de voir des bureaux où la majorité des travailleurs ne connaissent pas les traditions organisationnelles. À titre d'exemple, nous avons récemment visité

un bureau gouvernemental où, six mois plus tôt, nous avions réalisé une étude. À notre grand étonnement, plusieurs des employés avaient quitté le service. Parmi les personnes présentes, plusieurs ne connaissaient guère l'histoire de l'organisation.

Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance qui règne au sein d'une collectivité permet aux membres de se percevoir comme une communauté distincte. Or, étant donné la présence au sein de l'organisation de groupes professionnels et d'autres groupes d'intérêt, on se demande si on peut véritablement parler d'un sentiment d'appartenance parmi les travailleurs d'une organisation donnée. De plus, les similitudes des structures bureaucratiques à travers les organisations dans notre société technologique, ainsi qu'une solidarité ouvrière engendrée par les syndicats inter-organisationnels, rendent problématique la notion d'une «communauté distincte».

Le langage

La question du langage pose un autre problème eu égard au transfert du concept de culture à l'analyse organisationnelle. Dans son sens sociologique et anthropologique, la spécificité d'une communauté s'exprime à travers la langue. Cette dernière permet l'édification d'un système de significations qui est inter-subjectif, c'est-à-dire partagé par une pluralité de personnes. Or, bien que l'on puisse faire valoir (de manière convaincante) que le langage des groupes professionnels fonctionne ainsi (voir, par exemple, l'article de Ouellet *et al.*), tel n'est pas le cas en ce qui concerne le langage bureaucratique en général. Certes, le langage bureaucratique est tronqué et unidirectionnel. Il limite plutôt qu'il élargit la portée des expériences et des idées auxquelles nous pouvons penser et dont nous pouvons parler (voir Hummel, 1977). Dans le discours bureaucratique, le langage technique remplace le langage de l'action humaine (Ferguson, 1984, 15), et les termes et acronymes

spécialisés rendent impersonnelle l'interaction sociale au bureau. Les études de ce volume, aussi bien que d'autres (voir, par exemple, Foucault, 1972; Habermas, 1972; Morgan *et al.*, 1983), démontrent l'impact des formes linguistiques sur la vie de l'organisation. On peut constater, sans entrer pleinement dans le débat, qu'une culture nous fournit une langue, tandis qu'une culture organisationnelle ne nous offre qu'un langage.

La transmission culturelle

La transmission culturelle s'effectue au niveau des organisations et de la communauté en général. Bien que les mécanismes d'acquisition culturelle soient semblables dans les deux cas, le processus diffère selon la nature du milieu en question. Dans le cas des organisations du monde du travail, par exemple, les adultes possèdent déjà une culture quand ils y accèdent. L'individu acquiert une nouvelle culture, mais il peut aussi influencer cette culture et, dans une certaine mesure, la modifier. L'impact précis qu'exercent les membres sur la culture d'une organisation demeure une question empirique (voir Symons, 1986).

Les expériences significatives

La culture d'une collectivité offre à ses membres des expériences humaines significatives. Elle transforme un entourage impersonnel en un milieu personnalisé (Jaeger et Selznick, 1964, 658). C'est sans aucun doute cette caractéristique de la culture qui rend son transfert à l'analyse organisationnelle le plus problématique, car il existe chez l'être humain un désir de rompre l'anonymat et de personnaliser davantage son environnement. À titre d'exemple de ce phénomène, Jaeger et Selznick (1964, 658-659) nous suggèrent l'effort qui est nécessaire pour maintenir les relations impersonnelles dans les organisations. Ils affirment:

> Dans ce sens, le système des organisations formelles va contre nature. Il exige un effort conscient pour maintenir un mode de vie

discipliné et compartimenté, ce qui est contraire à quelques-unes des pulsions humaines.

La contradiction engendrée par l'utilisation de la métaphore de la culture dans l'analyse organisationnelle est précisément l'écart entre l'anonymat de la bureaucratie et la nature intime de la culture. Les organisations ne représentent qu'une fraction de la vie de l'individu, tandis que la culture, dans son sens profond, renferme toute la gamme des valeurs humaines et touche des questions fondamentales telles que la vie et la mort, l'amour et la haine, la justice, la liberté, l'égalité, etc. (Hummel, 1977, 3).

La culture organisationnelle est restrictive en ce qui concerne les valeurs humaines. Cela ne signifie pas que ces valeurs n'entrent pas en jeu, les études réunies dans ce volume le font bien voir. Néanmoins, le but principal de la bureaucratie est d'accroître la productivité, l'efficience, l'efficacité et le contrôle. Cela est bien loin de la grande diversité des valeurs et des intérêts humains qui caractérisent notre existence. En effet, une des tâches de la bureaucratie consiste à se débarrasser de tout ce qui est personnel ou humain, ou, comme Berger *et al.* (1973, 32) le disent si éloquemment, «to control the unfortunate intrusions of concrete humanity into the anonymous work process».

Critique de la perspective «managérielle» et de la «culture d'entreprise»

Notre principale critique des travaux traitant de la culture organisationnelle vise l'approche de «la culture comme variable», qui trouve son expression pratique dans le terme *corporate culture* ou culture d'entreprise. Cette utilisation du concept soulève de nombreux problèmes, dont plusieurs sont issus des postulats de base à l'origine de l'utilisation du concept. Cela suppose que les gestionnaires peuvent manipuler la culture comme ils le font pour la structure organisationnelle. De plus, cela sous-entend qu'il n'existe qu'*une* culture identifiable dans l'organisation et que cette culture

d'entreprise est partagée par les gestionnaires de même que par les travailleurs.

La culture d'entreprise, qui est en réalité une idéologie «managérielle», devient *la* culture de l'organisation. Par cette prestidigitation, on réduit au silence les voix d'autres membres de l'organisation. En tant qu'idéologie, la culture d'entreprise limite, d'une manière significative, les connaissances que nous pouvons acquérir au sujet des organisations. L'exemple de la division d'embouteillage d'une brasserie, décrit par Aktouf dans ce volume, nous fournit un cas d'espèce. Si le chercheur avait accepté la perspective des dirigeants comme représentative de la seule et unique culture de l'organisation, il n'aurait jamais découvert la vision tout à fait différente que présentent les ouvriers.

Certains auteurs, bien qu'admettant que les dirigeants et les travailleurs ne partagent pas nécessairement la même vision de l'organisation, proposent une solution facile pour résoudre cette contradiction. La tactique consiste à socialiser les travailleurs et, de cette façon, à les convaincre de percevoir le monde à la manière des gestionnaires et d'accepter la définition «managérielle» de la situation. Comme nous l'expliquent Killman *et al.* (1985, x),

> la meilleure façon de couronner de succès une entreprise, c'est de posséder une culture qui incite tous les membres à adopter, par entente tacite, l'approche, l'attitude et le comportement les plus efficaces au travail.

Cela, bien sûr, signifie la stratégie la plus efficace du point de vue des objectifs des gestionnaires. Or, il n'est pas certain que cette perspective soit celle de l'ouvrier.

Alvesson (1986, 111) nous fournit une autre critique de cette approche des gestionnaires et des consultants. Il constate, à travers une bonne partie de la documentation, une prépondérance des définitions superficielles de la culture (qui ignorent les éléments culturels de base tels que la langue, l'ethnicité, le sexe, l'âge, les classes sociales, etc.), ainsi que des descriptions imprécises de l'organisation (qui ne considèrent que la coalition dominante ou la technostructure, et non l'organisation dans sa totalité).

En conséquence, si l'on entend conserver tout leur sens aux définitions de la culture et de l'organisation, il est peu probable que l'on puisse manipuler la culture organisationnelle ainsi que le suggèrent les études sur la question. Par exemple, une idée qui a eu beaucoup de succès est qu'il existe une corrélation directe entre une culture «forte» et la réussite de l'entreprise. Comme le disent Deal et Kennedy (1982), «une culture forte permet aux gens de se sentir bien par rapport à ce qu'ils font, de telle sorte qu'il est probable qu'ils travaillent plus fort». Cependant, la relation entre les cultures fortes et les réussites industrielles est, à vrai dire, problématique (voir Wilkins et Ouchi, 1983).

La conceptualisation de la culture organisationnelle comme *la* culture d'entreprise, ou comme un outil de gestion, entrave notre réflexion et nous éloigne plutôt que de nous rapprocher d'une compréhension plus complète de la réalité de la vie organisationnelle dans toute sa complexité.

LES CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ÉTUDE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Les études que l'on retrouve dans ce volume traitent d'organisations spécifiques dans des industries et des secteurs différents, et ont été entreprises par des chercheurs travaillant indépendamment l'un de l'autre. Cependant, il est intéressant de noter que plusieurs auteurs ont choisi une méthodologie semblable. La méthode ethnographique notamment, utilisant soit l'observation participante, soit l'observation non participante*, est une approche privilégiée par beaucoup de chercheurs œuvrant dans le domaine.

---

* L'observation participante est une technique par laquelle le chercheur s'implique et participe aux activités du groupe d'étude, afin de mieux comprendre les significations que donnent les membres à leurs expériences. Pour une analyse plus détaillée de cette méthode, voir Aktouf (1985). En ce qui concerne l'observation non participante, le chercheur agit à titre d'observateur mais ne participe pas aux activités du groupe.

Comme en témoigne la description méthodologique que nous offre Aktouf, par exemple, l'analyse ethnographique est une entreprise qui prend beaucoup de temps, qui exige que l'on se voue entièrement à la tâche et que l'on possède un souci du détail hors du commun. Cependant, c'est justement une telle méthodologie qui rend davantage justice à la vie symbolique des organisations.

Si nous acceptons la définition sémiotique de la culture que nous fournit l'anthropologue Greetz, une analyse culturelle, soit d'une tribu, soit d'une organisation, représente une tâche énorme. Comme il le constate:

> Étant de l'avis de Weber, à l'effet que l'individu est un animal suspendu à une toile de significations qu'il a lui-même tissée, je considère que la culture, c'est cette toile et donc, son analyse n'est pas une science expérimentale qui cherche à établir des lois, mais plutôt une science interprétative à la recherche de significations (Greetz, 1973, 5).

Greetz explique les difficultés inhérentes à une technique de recherche appropriée à l'étude de la culture. Un des problèmes majeurs soulevés par les études ethnographiques est celui de la prédiction, car la théorie culturelle ne peut, du moins dans le sens précis du terme, y parvenir (p. 26). Le moins que l'on puisse dire, c'est que cette caractéristique de la culture rend sa manipulation difficile.

De plus, l'étude de la culture est tellement complexe qu'il est difficile de savoir à quel moment on a circonscrit, plus ou moins, les grandes lignes de la question. Comment surmonter ce problème? Les subterfuges incluent:

> transformer la culture en folklore et en faire la cueillette, la convertir en traits distinctifs et les compter, l'aménager en institutions et les classifier, la transformer en structure et jouer avec. Mais ils *restent* des échappatoires... L'anthropologie, tout au moins l'anthropologie interprétative, est une science dont le progrès se distingue davantage par la subtilité du débat que par la perfection du consensus. Ce qui s'améliore, c'est la précision avec laquelle nous nous contrarions (p. 29). [Souligné dans l'original].

Si nous prenons cette perspective au sérieux, il faut reconnaître que l'analyse culturelle est une entreprise laborieuse dont les résultats sont incertains. Même si certains analystes sont d'avis contraire (voir Beyer et Trice, 1987), une analyse en profondeur de la culture organisationnelle ne se prête pas à l'approche du *quick fix* souhaitée par les gestionnaires. À vrai dire, la mise entre parenthèses phénoménologique de la réalité «prise pour acquis», qui est nécessaire pour une analyse réelle de la culture, est difficile même pour des chercheurs bien formés à la méthode. Demander aux consultants et aux gestionnaires de suivre ce processus est tout à fait irréaliste.

En parlant avec un consultant qui était en train d'étudier la culture d'une organisation, je lui ai demandé de m'expliquer sa méthodologie. «Oh, c'est assez simple», m'a-t-il dit. «J'ai convoqué une réunion des cadres supérieurs et nous avons discuté des valeurs de l'organisation.» Intriguée par cette approche, je lui ai demandé comment il s'assurait qu'il parvenait à *la* culture organisationnelle et comment il savait que la perspective des gestionnaires était partagée par d'autres employés de l'organisation. Il m'a répondu: «Il n'est pas nécessaire de parler avec les ouvriers. Je sais qu'ils partagent la vision des gestionnaires — au moins 95 % d'entre eux. Je le sais, c'est tout.»

Pour un chercheur, prendre pour acquis de tels postulats de base est inacceptable aux fins d'une analyse de la culture organisationnelle. Il résulte souvent d'une telle stratégie que l'analyse dégénère en étude superficielle des valeurs d'une organisation, entremêlée d'histoires, de mythes, de légendes et de cérémonies — tous décrits du point de vue des dirigeants. Bien que de tels renseignements puissent être intéressants, ils ne constituent pas l'ensemble des cultures de cette organisation.

L'AVENIR DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Étant donné les critiques de l'étude de la culture organisationnelle énumérées précédemment, nous pouvons maintenant

aborder la question posée au début du chapitre, à savoir: quel est l'avenir du concept de la culture des organisations? Est-ce une mode ou l'amorce d'une nouvelle perspective? Bien qu'il soit difficile de les prédire, nous disposons de quelques indicateurs des tendances à venir.

La mode

Quoique l'étude de la culture puisse nous révéler des connaissances importantes au sujet de la vie des organisations, son utilité potentielle, comme outil de connaissance pratique pour les gestionnaires, reste limitée. Essentiellement, la mode dans tout le discours sur la culture des organisations réside dans la notion de la «culture d'entreprise» et sa soi-disant «utilité» comme outil de gestion.

Pour qu'une idée reste en demande sur le marché des produits intellectuels, elle doit allier respectabilité scientifique et applicabilité (Alvesson, 1986, 104). Jusqu'à présent, le concept de culture organisationnelle y est parvenu, et ce, pour deux raisons: premièrement, la notion est sensée et, deuxièmement, ses prétentions sont si générales qu'elles rendent la critique difficile, du moins parmi les profanes.

L'ironie de la chose est que c'est précisément sa généralité qui risque de faire la perte de la culture organisationnelle dans un proche avenir. En fait, quelques prétentions sont telles qu'on s'émerveille de cette nouvelle panacée aux problèmes organisationnels actuels. Mais, il faut être prudent parce que, comme nous préviennent Wilkins et Ouchi (1983, 478),

> les prétentions populaires actuelles quant à l'importance (soit positive, soit négative) de la culture dans les organisations sont si générales qu'elles sont inutiles et, ultimement, mènent à l'insatisfaction de ce qui pourrait encore être facilement perçu comme une autre des modes des sciences sociales.

Si on cherche à connaître la culture de l'organisation à travers la perspective «managérielle» pour ensuite la manipuler pour at-

teindre les objectifs changeants des dirigeants, le concept sera éphémère. On n'augmentera pas sa demande en cherchant des usages destinés à accroître la productivité — cette fois-ci en assurant l'intégration des employés à l'organisation par le partage de sa culture. Une telle approche rejoint celle de l'école des relations humaines des années 1930, ce qui n'est sûrement pas une nouvelle perspective! Dès que les consommateurs découvriront que la culture d'entreprise n'est guère plus qu'un vieil ensemble qu'on rajeunit à l'aide de nouveaux accessoires, sa valeur marchande baissera considérablement.

Une nouvelle perspective radicale

Mais, attention! Nous n'avons pas l'intention de jeter l'enfant avec l'eau du bain. Au contraire. Nous croyons que l'étude de la culture organisationnelle renferme les germes d'une nouvelle perspective radicale. Cependant, fidèle à la démarche sociologique, il faut d'abord faire du déboulonnage.

On rejette l'idée que le concept de la culture d'entreprise peut nous renseigner davantage sur les organisations; ce qu'elle nous apprend, c'est l'idéologie du management. De plus, nous rejetons, comme postulat de base, l'utilisation de la culture organisationnelle au singulier. Le nombre ainsi que les types de cultures qui peuvent exister au sein d'une organisation donnée restent une question empirique.

Notre tâche, donc, n'est pas de chercher des moyens pour manipuler la culture, mais plutôt de comprendre comment différentes définitions de la situation pourraient émerger grâce à l'appartenance des individus à des groupes spécifiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Cette approche nous amène à identifier des sources possibles de conflits et de contradictions, ainsi que des sources potentielles de changement dans les organisations formelles de la société technologique moderne.

Au moment où on identifie des perspectives et des définitions divergentes, on peut aussi identifier des groupes d'intérêt, chacun avec ses préoccupations spécifiques. Ce processus nous dévoile les structures de pouvoir et d'inégalité dans l'organisation. Basées sur des critères tels que l'ethnicité, le sexe, l'âge, l'affiliation linguistique, la scolarisation, la profession et la classe sociale, ces structures d'inégalité sont reproduites symboliquement à l'intérieur, mais tempérées par l'organisation.

Une exploration plus approfondie comporterait l'identification des techniques de contrôle qu'utilise la coalition dominante dans l'organisation pour maintenir sa propre définition de la situation et, donc, son pouvoir. L'étude de la culture organisationnelle possède le potentiel d'une nouvelle perspective radicale, qui inciterait les chercheurs, tout comme les praticiens, à identifier des modèles de pouvoir, de domination et de contrôle symboliques enracinés dans les organisations.

Selon cette nouvelle perspective radicale, la culture d'entreprise, ou la *corporate culture*, se réfère à une vision spécifique du monde. C'est la culture dominante en ce qui concerne son pouvoir d'expression et d'exécution, car elle représente la vision du monde du groupe dominant de gestionnaires masculins, blancs, de la classe moyenne supérieure (et, jusqu'à tout récemment au Québec, anglophones). Mais ce n'est pas forcément la *seule* culture dans l'organisation. Il y a d'autres points de vue, et des groupes d'intérêts continuent de chercher des moyens d'imposer leur perspective à la conscience des gestionnaires.

À propos de cette nouvelle perspective, on se doit de clarifier les termes. L'accent doit être mis sur *des* cultures organisationnelles, ou des sous-cultures, ou des perspectives des groupes d'intérêts, et non sur *la* culture d'entreprise, ni sur une culture qui prétend, a priori, englober toute l'organisation. La diversité des groupes d'appartenance, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, est trop vaste pour rendre la notion d'*une* culture organisationnelle significative. En mettant l'accent sur des cultures ou des sous-cultures, nous pouvons jauger l'impact de ces groupes d'appar-

tenance sur la vie organisationnelle. Les chapitres d'Aktouf et de Ouellet *et al.* suggèrent comment le faire.

La pauvreté de la culture dans la société bureaucratique

La notion de culture évoque l'idée d'une société ou d'une communauté. Tandis que le modèle culturel comparant l'organisation à une société miniature a une valeur heuristique, il faut faire attention de ne pas trop pousser l'analogie. Des organisations partagent avec des sociétés la caractéristique d'être des construits humains, mais une organisation n'est pas une société en soi. Les organisations formelles possèdent quelques caractéristiques spécifiques, mais elles sont aussi des éléments de la société plus large dans laquelle elles se trouvent.

Un examen des cultures organisationnelles peut nous sensibiliser à l'absence d'éléments importants d'une culture sociétale dans le milieu organisationnel. À titre d'exemple, il y a peu de place pour exprimer des soucis humains fondamentaux, pas plus qu'un langage approprié pour poser des questions fondamentales au sujet de la vie et de la mort dans les organisations du monde du travail. Une telle découverte nous apprend les limites du potentiel qu'ont les organisations de donner un sens profond à notre vie. Il est légitime de se demander si la pauvreté de la culture organisationnelle reflète la pauvreté de la culture en général dans une société bureaucratisée.

La nouvelle approche pour l'étude des organisations nous amène à un examen critique du phénomène universel de la bureaucratisation. L'analyse de la culture organisationnelle nous aide à évaluer plusieurs enjeux reliés à ce thème; par exemple, l'étendue de la «société d'organisations» dans cette phase post-industrielle de notre histoire et l'appauvrissement concomitant de la culture en général; ou le degré de bureaucratisation de notre vie dans «le meilleur des mondes». Bien sûr, le discours en soi indique la tendance à rendre universel (c'est-à-dire, à désigner comme la «culture») ce qui ne doit être qu'un élément compartimenté de la

vie sociale — à savoir, l'interaction dans un environnement bureaucratique.

CONCLUSION

> La culture se crée quand, dans sa lutte contre l'aliénation, l'être humain transforme l'instrumental et l'impersonnel, le matériel et l'organique, en un domaine de significations évocatrices, expressives et centrées sur la personne. Aucune autre ressource humaine n'est plus impressionnante, ni plus subtile que cette capacité remarquable de symbolisation (Jaeger et Selznick, 1964, 660).

L'étude des cultures organisationnelles, en tant que nouvelle perspective radicale, respecte cette interprétation profonde de la culture et prend au sérieux l'idée que la culture «est le résultat de la lutte individuelle et sociale pour atteindre une expérience symboliquement significative» (Jaeger et Selznick, 1964, 666). Si on suit la conclusion logique de la métaphore de la culture, cela veut dire qu'on reconnaît les besoins, les désirs et les valeurs des travailleurs, lesquels débordent largement leurs rôles formels dans l'organisation. Cela signifie dépasser les efforts suggérés par l'école des relations humaines pour rendre heureux les travailleurs, pour remettre plutôt en question la signification même du mode bureaucratique des organisations formelles, ainsi que la conscience bureaucratique qui caractérise notre époque.

Le concept de culture organisationnelle est prometteur. Mais pour lui offrir un avenir fructueux, il faut s'assurer d'un transfert judicieux. À vrai dire, la culture organisationnelle peut contribuer à une nouvelle approche à la théorie administrative en général. Car, comme le fait remarquer Ramos (1984, 72-73),

> ce dilemme organisationnel [du mauvais emploi des concepts] ne peut être surmonté que si la théorie administrative refuse de prendre pour acquis que les critères inhérents aux organisations formelles sont les critères de l'existence humaine en général. Plutôt, la théorie organisationnelle devrait investiguer les diverses formes des systèmes sociaux, dont le milieu des organisations formelles économiques

> représente un cas particulier... [La théorie doit] délimiter l'étendue de telles organisations dans l'existence humaine en général. Le temps est venu d'adopter un genre de science organisationnelle sans précédent, une science qui soit sensible aux divers enjeux de la vie humaine et qui soit capable de les traiter en respectant les milieux auxquels ils appartiennent.

Nous avons largement dépassé la notion de la culture comme outil de gestion. Pour que le concept de la culture organisationnelle nous révèle des connaissances théoriques pertinentes, il faut considérer la question de la culture dans toute sa complexité.

RÉFÉRENCES

AKTOUF, O., «La méthode de l'observation participante», dans A. CHANLAT et M. DUFOUR (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal, Québec/Amérique, 1985, 243-285.

ALVESSON, M., «On the Idea of Organizational Culture», *Dragon*, 7, septembre 1986, 92-123.

BERGER, P., B. BERGER et H. KELLNER, *The Homeless Mind: Modernization and Consciousness*, New York, Random House, 1973.

BEYER, J. et H. TRICE, «How an Organization's Rites Reveal its Culture», *Organizational Dynamics*, 15,4, printemps 1987, 5-24.

DEAL, T. et A. KENNEDY, *Corporate Culture*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.

FERGUSON, K., *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press, 1984.

FOUCAULT, M., *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings*, New York, Pantheon Books, 1972.

GEERTZ, C., *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973.

HABERMAS, J., *Knowledge and Human Interests*, London, Heinemann, 1972.

HUMMEL, R., *The Bureaucratic Experience*, New York, St. Martin's Press, 1977.

JAEGER, G. et P. SELZNICK, «A Normative Theory of Culture», *American Sociological Review*, 29,5, octobre 1964, 663-669.

KILLMAN, R. H., M. J. SAXTON, R. SERPA *et al.*, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

MORGAN, G., P. J. FROST et L. R. PONTY, «Organizational Symbolism», dans L. R. PONDY, P. J. FROST et G. MORGAN (eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1983, p. 3-35.

RAMOS, A., *The New Science of Organizations*, Toronto, University of Toronto Press, 1984.

SYMONS, G. L., «Corporate Culture, Managerial Women and Organizational Change», *Proceedings of the International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture*, Montréal, UQAM, vol. 2, 1986, 95-108.

WILKINS, A. et W. OUCHI, «Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, septembre 1983, 468-841.

2

La culture de l'organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique

Joseph Smucker

En 1954, Alvin Gouldner publiait *Patterns of Industrial Bureaucracy* et *Wildcat Strike*. L'un des thèmes centraux de ces deux ouvrages était l'analyse des conséquences liées au passage d'un style informel et personnalisé de gestion à une approche bureaucratique et rationnelle. La conséquence majeure de cette transformation se manifeste dans un conflit intense, allant jusqu'à la grève sauvage, entre le personnel et l'administration. Si un théoricien des organisations contemporain devait interpréter ce phénomène, il pourrait l'expliquer en disant que la culture particulière de l'entreprise avait été ignorée par des gestionnaires inconscients ou naïfs. L'interprétation de l'époque insistait plutôt sur le fait que les normes informelles des relations interpersonnelles avaient été perturbées.

La reconnaissance explicite d'une distinction entre la structure formelle des organisations et les normes informelles du comportement réel au sein de ces dernières nous reporte aussi loin qu'aux analyses de Barnard (1938). On la retrouve également dans les formulations théoriques de Merton (1957), dans l'étude marquante de Selznick sur la *Tennessee Valley Authority* (1949), ainsi que dans les travaux de Gouldner. La distinction entre structures formelles et structures informelles peut être d'ordre conceptuel, servant comme une clé analytique essentielle, ou correspondre à une réalité, ainsi que l'a

déjà signalé Woodward (1965). Il reste qu'elle indique bien que les dynamiques du comportement organisationnel semblent beaucoup plus complexes que ne le suggérerait un simple énoncé relatif à la chaîne de commandement. Des études plus récentes sur le comportement des gestionnaires, telles celles de Mintzberg (1973) et de Kotter (1982), montrent que la plupart des activités de management sont très peu structurées, du moins peu structurées au sens formel du terme.

L'intérêt actuel que portent les théoriciens à la «culture» se traduit par un effort visant à comprendre les diverses facettes du comportement, lesquelles englobent, à la fois, et les définitions formelles et les schèmes d'interaction informels. La référence à la «culture», entendue comme concept analytique, permet de situer le comportement informel, auquel on s'intéressait déjà, dans des systèmes plus vastes de significations. Alors que, par le passé, le comportement informel était envisagé en contradiction, et souvent en opposition, avec le comportement «formel» — ou comportement régi par des statuts et règlements impersonnels —, il aquiert un rôle plus fondamental quand il est ainsi placé sous l'éclairage du concept de «culture». Par ailleurs, les statuts explicites et impersonnels selon lesquels les gestionnaires tentent de régir le comportement organisationnel sont redéfinis comme de simples éléments utilisés par les participants pour donner un sens à leurs actions. Le concept de culture sensibilise le théoricien à l'importance des «systèmes de significations» dans les dynamiques des organisations. Les traditions au sein des entreprises, le comportement ritualiste chez les employés, ainsi que l'exploitation de réseaux de communication subtils sont tous des indices révélateurs de ces systèmes.

Les concepts analytiques peuvent servir d'outils pour la formulation d'une politique, s'ils sont mis à la disposition de personnes en position d'autorité. Ils peuvent également servir en tant que «formules idéologiques» pour aider les dirigeants à justifier ce qu'ils désirent accomplir, tout en renforçant leurs positions d'autorité. Le but principal de cet exposé est de chercher à montrer qu'au-delà de l'utilité du concept de culture en tant qu'outil analytique,

la culture a gagné énormément de popularité, du moins dans les publications anglophones, comme outil de gestion et comme expression d'une idéologie de gestion. On voit là une tentative en vue d'accroître la loyauté et l'engagement à l'égard des objectifs des gestionnaires et d'améliorer, en même temps, la confiance entre les participants à la vie de l'entreprise.

Dans l'exposé qui suit, j'examinerai en premier lieu les différentes modalités selon lesquelles la culture a été utilisée dans diverses analyses consacrées aux organisations. Me tournant ensuite vers l'utilité de la culture en tant que composante de l'élaboration d'une politique organisationnelle, je tenterai de montrer qu'elle représente une nouvelle expression de l'idéologie de gestion, utile aux dirigeants qui tentent d'obtenir l'engagement des travailleurs envers leurs organisations, tout en leur apportant la justification de leur propre autorité. Je suggérerai, en troisième lieu, les facteurs principaux qui expliqueraient pourquoi l'idée de la culture comme expression de l'idéologie du management est si présente dans les études sur la gestion. En dernier lieu, je m'attacherai à montrer que les références à la culture des organisations, lorsqu'elles sont utilisées dans le contexte de l'élaboration d'une politique, ne sont qu'un autre exemple à citer parmi une panoplie d'« idéologies » de gestion; je serai ainsi amené à situer dans une perspective historique l'actuelle popularité dont jouit la culture dans les études sur l'administration.

LA CULTURE DES ORGANISATIONS

L'expression « culture de l'organisation » se réfère, dans son acception la plus globale, à toutes ces significations communes à un groupe engagé dans la poursuite d'un ensemble d'objectifs. Elle englobe les statuts formels, les descriptions de tâches, les significations que les participants au sein de l'organisation y attachent et le comportement réel que les personnes manifestent en s'acquittant des exigences de leurs tâches. Cette définition peut être de quelque utilité lorsqu'il s'agit de conceptualiser des organisations; toutefois,

elle ne reflète pas l'idée que s'en font la plupart des théoriciens des organisations, quand ils utilisent l'expression.

Dans son examen des théories en la matière, Smircich (1983, 339-358) conclut que la notion de «culture», considérée comme concept analytique, a été utilisée de trois façons différentes[1]. Premièrement, ce terme a été employé comme «variable antérieure» selon laquelle les façons de percevoir et de se comporter, au sein d'une organisation, sont des reflets des traits culturels de la société dans son ensemble. Pour illustrer cette approche, on peut se référer aux débats concernant la pertinence de la gestion de «style japonais» en Amérique du Nord. On trouvera un autre exemple illustrant ce type d'approche dans les récentes recherches de Jaeger (1986), d'Adler (1983) et d'Aldler et Jelinek (1986). Ces auteurs ont axé leurs recherches sur les relations entre les «styles» particuliers de gestion et la culture globale des sociétés.

Un deuxième emploi du concept de culture, selon Smircich, a été son utilisation comme une variable placée sur le même plan, pour fins d'analyse, que les autres variables structurales. La description de cette approche par Smircich suggère que l'on doit faire une distinction entre la culture et la structure. Par exemple, la structure de l'autorité représente un ensemble de variables, tandis que les significations qui s'y rattachent, ainsi que la façon dont on exerce l'autorité, constituent un autre ensemble de variables qui définissent la culture d'une organisation. On pourrait illustrer cette distinction conceptuelle par ces problèmes qui souvent font suite à la fusion de deux ou plusieurs entreprises. Les hiérarchies de commandement peuvent être les mêmes; toutefois, les manières dont elles sont ordonnées, au sein de chaque entreprise, et les significations qui leur sont attribuées peuvent s'avérer très différentes.

Les recherches qui appuient cette deuxième tradition ont tendance à chercher à isoler les traits culturels qui rendent une organisation unique. Ces traits pourraient se rapporter à l'étude des histoires de l'entreprise, aux traditions, aux rites et rituels, ainsi qu'aux styles d'administration[2]. Non seulement ces traits apportent des indices sur la culture d'une organisation, mais ils fournissent

également des indications sur le degré de cohérence entre ce que les cadres supérieurs pensent être les caractéristiques de leurs organisations — tout particulièrement en ce qui a trait à la morale, à la motivation, à l'engagement, à la nature des réseaux sociaux, etc. — et ce qu'elles sont dans les faits.

Ce genre d'enquête fait un usage considérable de typologies dans le but de caractériser les divers styles selon lesquels les participants réalisent les objectifs de leurs entreprises. Par la suite, ces typologies pourront être utilisées soit pour décrire une entreprise, soit pour servir à des fins analytiques, soit encore comme données servant à étayer l'élaboration d'une ligne d'action. Deal et Kennedy (1985), par exemple, décrivent diverses cultures d'entreprises dans ces termes: *tough-guy-macho*, *workhard/playhard*, *bet-your-company* et *process*. Pour sa part, Ouchi (1981) décrit des styles de contrôle dont les fondements reposent sur des «principes de la Bourse», ou sur une «hiéarchie de commandement», ou sur des relations de type «clan». L'intention derrière chacun de ces termes descriptifs vise à rendre compte des variations dans la manière selon laquelle s'accomplissent les choses. De plus, on laisse ainsi sous-entendre qu'il existe des ensembles de significations uniques, propres à chaque organisation.

Un troisième usage de la culture, selon Smircich, se résume à la culture utilisée en tant que métaphore pour décrire une organisation (voir Louis, 1981). Les directeurs d'un numéro spécial de l'*Administrative Science Quarterly* (septembre 1983) sur la culture des organisations soutiennent que la culture est une «métaphore de base» utile. Elle détourne «votre attention de quelques-unes des choses importantes communément acceptées (telles la structure et la technologie) et la dirige vers les éléments moins fréquemment examinés (jusqu'à présent) qui, grâce à la nouvelle métaphore (les interprétations communes, les normes et les valeurs), connaissent un regain d'importance». Les auteurs affirment qu'une telle approche peut être utilisée en conjonction avec l'examen d'«aspects mécaniques» et d'«aspects organiques» de l'organisation (Jelinek, Smircich et Hirsh, 1983, 331). Les théoriciens et les praticiens qui

utilisent la culture comme métaphore semblent déterminés à fixer leur attention sur les significations «profondes» ou cachées derrière des actions et des communications ouvertes. Utiliser la culture comme métaphore revient à traiter les organisations comme des schèmes de communication subtils et nuancés, tels qu'ils existent entre les partenaires d'un mariage — aussi bien dans leurs effets constructifs que destructifs. On pourrait également considérer cette orientation vers l'«analyse en profondeur» comme s'apparentant à une analyse de la composition de la personnalité d'un individu. Suivant la pensée de Shein,

> lorsque nous avons des difficultés, lorsque les choses ne se passent pas comme elles le devraient, nous avons alors besoin de savoir comment nos propres hypothèses tacites contribuent au problème. Tout comme pour la conscience de soi, une étude perspicace de la culture d'une organisation serait très souhaitable, sans qu'elle ne devienne toutefois une chose sur laquelle on travaille ou on s'arrête constamment (1985, 315).

Il existe au moins un ouvrage qui a poussé plus loin l'analogie de la personnalité, en y incluant les traits névrotiques décelables dans les organisations (Kets de Vries et Miller, 1984).

Ces trois usages ne sont en fait qu'une réplique partielle des définitions de la «culture» lorsqu'elles sont utilisées dans un sens plus général. Certains ont caractérisé les organisations dans leur ensemble comme des systèmes de significations (Meyer et Rowan, 1977) et cela ressemble étrangement aux définitions globales de la notion de culture. Ils s'abstiennent toutefois d'utiliser le terme même. En réalité, la majeure partie du travail descriptif et analytique tend à utiliser la «culture» comme un genre de concept supplémentaire qui pourrait permettre d'appréhender les dynamiques des organisations les plus difficiles à saisir. Cela est certainement le cas lorsque la culture est traitée comme une variable et continue de l'être même lorsqu'on emploie la notion comme métaphore. Par ailleurs, une analyse contextuelle ferait ressortir les processus constamment à l'œuvre de création et de re-création de significations et les façons selon lesquelles les individus manipulent celles-ci dans leur comportement quotidien au sein de l'organisation.

La majorité des théoriciens des organisations utilisent la culture comme une variable parmi d'autres. Ils se penchent sur ce qui, autrefois, représentait un «comportement informel» à l'intérieur des frontières officielles d'une organisation, c'est-à-dire un comportement que ne régissent pas des statuts et des règlements explicites. Par le passé, les études sur le comportement informel se sont attardées sur le comportement des travailleurs détenant un emploi d'un statut relativement peu élevé. Plusieurs conclusions, devenues classiques par la suite, découlèrent de ces nombreuses recherches. Ces dernières portaient sur les façons dont les travailleurs manipulaient statuts et règlements pour leurs propres fins (Crozier, 1964), sur le rôle que les rituels jouent dans l'élaboration d'une structure significative tout en favorisant la cohésion de groupe (Roy, 1959-1960). Bien entendu, il faut citer ici l'étude de Gouldner sur la résistance manifestée par les travailleurs à l'égard d'une administration cherchant à modifier leurs normes de comportement (1954).

Viennent s'ajouter à ces thèmes des variations récentes qui comprennent l'étude de Garson portant sur les manières adoptées par les travailleurs pour imposer des significations à des emplois routiniers et ennuyants (1972), l'étude de Willis sur les orientations de la jeunesse ouvrière en quête d'emplois (1977), celle de Mars, qui traite des façons dont travailleurs et contremaîtres en viennent à conspirer dans le but d'en arriver à ce que l'organisation serve leurs propres fins (1982), et, enfin, l'étude d'Edwards et Scullion (1982) sur les variations que l'on retrouve dans l'entreprise quant aux définitions du comportement acceptable chez ses ouvriers.

Les intérêts des théoriciens de la culture se sont cependant modifiés pour s'étendre au personnel de bureau et au personnel cadre. À ces niveaux, le terme «culture» semble plus apte à capter plus fidèlement les lignes confuses qui existent entre les demandes imposées par un emploi officiel et les moyens informels de les exécuter (voir, à titre d'exemple, Deshpande et Parasuraman, 1986, et Schwartz et Davis, 1981, ainsi que les travaux plus populaires de Peters et Waterman, 1982, et de Peters et Austin, 1985)[3]. Les zones de discrétion prennent de l'ampleur à mesure qu'une personne

monte dans la hiérarchie de l'organisation et la manière employée pour transformer ces zones, mal définies, en comportements organisationnels, contribue à façonner les caractéristiques culturelles d'une organisation.

Afin de permettre d'agir dans ces zones de discrétion informelles, il devient nécessaire de favoriser le développement de réseaux de confiance et d'engagement. Ces derniers, à leur tour, dépendent des significations communes, ou de la «culture». La distinction qui existe entre comportement formel et comportement informel peut assez aisément se retrouver dans le monde régimenté des travailleurs manuels, mais sûrement pas autant dans le monde vaguement défini du dirigeant, lequel a le loisir d'exécuter ses tâches au cours d'une conversation téléphonique décontractée, dans les couloirs, en prenant le repas du midi ou sur le terrain de golf. Intrigués par ces modes de comportement, définis officieusement et opérant à tous les échelons de l'organisation, la haute direction et les responsables de l'élaboration des lignes de conduite de l'organisation doivent s'interroger sur la façon dont ces modes pourraient servir aux fins de l'organisation. On transforme ainsi le concept de culture en un instrument de gestion contribuant aux fins de la haute direction.

LA CULTURE, UNE IDÉOLOGIE

La plupart des comptes rendus de recherches tentent d'imputer à la haute direction la responsabilité de forger et de perpétuer la culture des organisations. Les fondateurs d'organisations semblent assumer le rôle dominant dans l'élaboration des caractéristiques de la culture particulière d'une entreprise. Ils établissent le «style» de comportement qui doit régner au sein de leur organisation, tandis que les dirigeants qui les suivent ont pour fonction d'interpréter et de renforcer ce style.

Les théoriciens s'entendent pour mettre en doute que la culture de l'organisation puisse être manipulée dans le but d'arriver

à des fins rationnelles. Ceux qui percevraient la culture sous la forme d'une nouvelle métaphore pour organisations tendraient à montrer que les systèmes d'interprétations fondamentaux, une fois établis, ne peuvent être modifiés. En associant la culture des organisations aux caractéristiques du fondateur d'une entreprise, Schein prétend que le «climat», les valeurs, et la «philosophie d'une entreprise» peuvent être manipulés, mais il n'est pas certain que cela s'applique aussi à la «culture sous-jacente». Il est vrai que les fondateurs peuvent créer une culture organisationnelle; cependant, une fois formées et établies, en tant que phénomène historique, les cultures organisationnelles, dit-il, «créent la nouvelle génération de leaders» (Schein, 1985, 313). Malheureusement, le message de Schein n'est pas clair, en raison de l'imprécision de sa distinction entre la culture par opposition au «climat», aux «valeurs» et à la «philosophie de l'entreprise»: on ne sait s'il écrit en qualité de théoricien ou en tant que conseiller de direction.

Écrivant en tant que conseillers de direction, Wilkins et Ouchi (1983, 468-481) signalent que les cultures des organisations n'atteindront que rarement, sinon jamais, la profondeur et l'immuabilité des cultures sociétales telles que les anthropologues les perçoivent. C'est à l'âge adulte que s'apprend une culture organisationnelle, et c'est pourquoi celle-ci ne pourra parvenir à l'exclusivité d'une culture totale. Ce qui suggère que les cultures des organisations peuvent en fait être manipulées. Ces deux conseillers offrent aux dirigeants des conseils relatifs aux cultures les plus efficaces et les encouragent à en créer de semblables.

D'après Sayles et Wright, «le déterminant le plus important de la culture d'une organisation réside dans le comportement de son administrateur en chef. C'est la personne qui détient nettement le pouvoir d'influencer les motivations, les engagements et les prédispositions de tous les gestionnaires, depuis les cadres supérieurs jusqu'aux exécutants» (1985, 1-2). Ils avancent que la culture «réagit aux choix conscients et inconscients, aux schèmes de comportement et aux préjugés des gestionnaires et, de fait, les reflète» (*ibid.*, 8; voir également Posner, Kouzes et Schmidt, 1985, 293-309).

Dans un exposé rédigé dans un style clairement axé sur les politiques de gestion, Lemaître affirme que la culture peut être perçue comme un outil qui s'ajouterait à «des outils classiques de management». Les gestionnaires ont le pouvoir de créer une culture organisationnelle telle que les participants sentent qu'ils sont membres d'un groupe, partageant ses responsabilités et ses récompenses. Les gestionnaires doivent sélectionner un personnel qui se conformera à la culture existante de l'organisation et s'assurer que le contrôle effectif de l'individu se transformera en un contrôle de groupe, afin d'éviter que l'individu n'essaie de maximiser ses propres aspirations aux dépens des objectifs de l'organisation. La création de ces conditions étant chose faite, les gestionnaires pourront influencer le comportement par la manipulation des symboles de culture. Pour y parvenir, on utilisera des termes particuliers, provenant du développement de l'emploi des mythes, et on fera un usage approprié de rites et rituels (Lemaître, 1985, 19-25).

La description des possibilités d'utiliser la «culture» en tant qu'élément pour l'action des gestionnaires est conséquente avec les écrits de Deal et Kennedy (1982), lesquels prônent un style de gestion qui manipule les symboles de la culture de l'organisation plutôt que ce qu'ils qualifient de style «rationnel», lequel est représentatif d'une relation d'autorité plus directe (signalons une approche similaire chez Sathe, 1985). Sur une note encore plus pragmatique, un cadre d'un établissement financier du Canada affirme que, «de façon empirique, chaque échelon de l'organisation met un an pour adopter la nouvelle philosophie d'une entreprise et l'adapter aux paramètres prescrits d'attentes relatives aux comportements et aux résultats» (Cornelissen, 1985; voir également Bookbinder, 1982). L'expression plutôt obscure «paramètres prescrits d'attentes» s'applique, bien entendu, aux attentes des cadres supérieurs.

On sait bien où se situent les intérêts, lorsque la culture d'une organisation est incorporée dans l'élaboration d'une politique. La documentation est claire sur ce point. Les cadres supérieurs déterminent la formation de la culture de l'organisation et leur

autorité génère l'influence nécessaire à la manipulation de cette culture en fonction de leurs objectifs. Bien entendu, d'un point de vue strictement logique, il y a là une impossibilité, puisque les dirigeants eux-mêmes, ainsi que leurs actions, font déjà partie de la culture en cause. Il ne leur est permis de manipuler que des *éléments* de culture, les déployant de diverses façons et en combinaisons différentes, anticipant pleinement les réactions de la part des employés, lesquelles ajouteront aux significations inhérentes à la culture. S'il arrive que les employés négligent de se conformer aux désirs des gestionnaires quant à ces changements et que, conséquemment, ils soient remerciés de leurs services, les cadres supérieurs, à ce moment, ne manipulent pas uniquement les symboles de significations, mais ils exercent leur autorité. Cette action fera partie des futurs traits culturels, mais seulement à titre de tradition à se remémorer, dont la signification suggère la possibilité d'une répétition d'actes d'autorité similaires dans l'avenir.

La signification de la culture devient très restreinte lorsqu'on l'utilise comme «outil» de gestion. Elle fait référence à la manipulation des symboles, de telle sorte qu'elle contribue à accroître l'engagement envers l'organisation et les objectifs des gestionnaires (voir, à titre d'exemple, Peters et Waterman, 1982). Vue sous cet angle, la culture n'est qu'un élément dans le processus de balisage agissant au sein des organisations. Son usage nous rappelle l'emploi, par le gouvernement, des symboles culturels comme moyens de développer la loyauté et le patriotisme chez les citoyens. Si l'on observe la culture sous cet angle, elle apparaît bien comme un élément de «l'idéologie de gestion», c'est-à-dire que les gestionnaires s'en servent en tant que méthode d'action pour obtenir le support nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs particuliers. À proprement parler, la culture ne réflète que ces significations déjà admises qui nous fournissent les repères selon lesquels nous ordonnons le cours de notre vie. Ces éléments sont qualifiés d'éléments d'*idéologie* du moment que des individus les utilisent consciemment pour manipuler le comportement d'autrui (voir Gouldner, 1976).

Les cadres supérieurs ont la faculté de diriger subtilement et indirectement leurs employés en influençant les «interprétations communes», lesquelles contribuent à rendre une organisation possible. Cette action représente un changement significatif dans l'histoire des rapports patrons-employés. La «perspective culturelle» attire l'attention des gestionnaires sur ces ensembles de significations communes définissant les *processus d'interaction* au sein de l'organisation et les éloigne de l'idée que les individus devraient être traités en tant qu'acteurs isolés, motivés par l'appât d'une récompense économique, voire d'une reconnaissance sociale. Ce changement d'orientation est, sans aucun doute, considérable et son importance devient manifeste lorsque nous le considérons en relation avec les conditions précaires que doivent subir plusieurs organisations. Pour le dire en termes plus clairs, on peut voir dans l'intérêt actuel porté à la culture des organisations une conséquence directe d'un ensemble de défis qu'a aujourd'hui à affronter la gestion des organisations et, tout particulièrement, des organisations industrielles.

LES DÉFIS CONTEMPORAINS DU MANAGEMENT ET LA CULTURE DES ORGANISATIONS

Depuis quelque temps déjà, il est de toute évidence que plusieurs entreprises importantes, notamment les japonaises, ont pris aux dépens de leurs compétiteurs nord-américains une avance considérable sur le marché. Non seulement les entreprises industrielles japonaises ont-elles produit de la marchandise de meilleure qualité, à des prix compétitifs, mais encore l'économie japonaise menace de surpasser celle de l'Amérique du Nord et, en particulier, celle des États-Unis. Dès 1958, des études savantes ont reconnu cette menace apparue soudainement: et régulièrement depuis paraissent des analyses portant sur les succès économiques des Japonais (signalons Abegglen, 1958; Vogel, 1979, et tout particulièrement Cole, 1979). Des revues commerciales spécialisées continuent de donner la vedette à des articles relatifs aux styles de gestion japonais (voir Gravel, 1985, 95-104). Rappelons que l'essor du soi-disant

style de gestion japonais, durant les années cinquante, doit beaucoup à un Américain, W. E. Deming.

Dans le cadre des débats portant sur la menace que représente la concurrence japonaise, on se demande en quoi le degré de loyauté démontré par les employés des grandes entreprises envers leurs dirigeants constitue une situation particulière à la culture japonaise. S'agit-il d'un phénomène culturel qui peut être créé au sein d'une organisation ou résulte-t-il de la manière dont sont structurées les organisations? La plupart des stratèges diront que la différence provient des cultures nationales, mais qu'il serait possible de recréer, au sein des cultures d'Amérique du Nord, quelques-uns des traits de la culture existant au sein des entreprises japonaises. À l'appui, ils évoquent le style apparemment beaucoup plus efficace qu'emploient les Japonais dans la gestion de leurs firmes nord-américaines. Quoi qu'il en soit, il ne fait pas de doute que le défi japonais a été un premier facteur expliquant l'attention portée à la culture au sein des organisations.

Un deuxième facteur ayant contribué à l'utilisation de la culture dans l'analyse des organisations et, tout spécialement, dans l'élaboration de politiques de gestion se rattache aux effets qu'ont produits les fusions et acquisitions d'entreprises, depuis le début des années soixante-dix. Les difficultés et les échecs incontestés de plusieurs de ces initiatives amènent à mettre en doute l'hypothèse selon laquelle un ensemble de principes administratifs peut être appliqué à n'importe quelle organisation et portent l'attention sur la diversité des significations qui orientent l'exercice des tâches administratives, sur les différences dans la façon dont les lignes de conduite du management sont définies et mises en pratique et aussi sur les difficultés qu'éprouvent plusieurs individus, tout particulièrement ceux qui occupent des postes administratifs, à transférer leurs loyautés à de nouvelles entités.

Par ailleurs, la crainte des fusions et des prises de contrôle de leurs entreprises a instillé chez les dirigeants un degré relativement élevé d'insécurité (Forbes, 1986; Hirsh, 1986). En plus de craindre pour leurs postes, ils doivent également craindre pour l'existence

même de l'organisation au sein de laquelle ils œuvrent. La vie d'une organisation exige que les individus lui témoignent, pour le moins, un certain degré de loyauté et d'engagement, et cette situation se présente au moment même où les fondements de ces manifestations sont mis en cause. L'intérêt des gestionnaires à l'égard de la culture peut être vu comme un souci de développer de nouvelles pratiques qui encouragent la loyauté, l'engagement et la fiabilité au sein du personnel, au moment même où la stabilité de l'organisation est mise à l'épreuve (soulignons McCormack, 1984; *Businessweek*, 1983). Un article du *New York Times* note:

> Les réductions de personnel ont imposé un lourd fardeau à la loyauté de l'employé, lequel, à son tour, menace d'entraver les efforts de l'entreprise visant à promouvoir la productivité et la qualité du produit. Par conséquent, un dilemme se pose aux gestionnaires, lesquels doivent convaincre les employés qu'ils se soucient réellement d'eux, et cela jusqu'à ce que le prochain coup soit porté, jusqu'à la prochaine vague de réduction de personnel (25 janvier 1987, section 3, 8).

Une troisième raison de l'intérêt porté à la culture est l'usage que l'on en a fait dans des expériences de restructuration des fonctions de travail. Dans un effort pour adapter quelques-unes des caractéristiques de la gestion japonaise, plusieurs entreprises nord-américaines ont entrepris de rédiger des descriptions de tâches plus souples, dans le but de favoriser une mobilité plus grande chez leurs employés, de leur ouvrir l'accès à une gamme plus variée d'emplois — l'administration jouissant elle-même ainsi d'une plus grande marge de manœuvre. Toutefois, pour que ce plan réussisse, il est essentiel de développer l'engagement et la loyauté envers l'entreprise, plutôt qu'envers un travail spécifique ou à l'égard des camarades de travail. Les dirigeants de plusieurs entreprises tentent d'encourager une «culture» d'engagement envers l'entreprise, par l'intermédiaire des procédures d'embauche tout particulièrement dans les nouvelles usines, et par des séances d'apprentissage.

Un quatrième facteur, un défi plus général posé aux gestionnaires, tient à des environnements économiques et politiques incertains. Il s'agit aussi bien de l'influence grandissante des fluc-

tuations sur les marchés internationaux que des changements politiques au sein des gouvernements. Les administrateurs d'entreprise ne peuvent être assurés que l'environnement du monde des affaires demeurera stable. Dans les publications axées sur la gestion, on insiste en conséquence sur la nécessité de la flexibilité dans les politiques des organisations. Des changements rapides et parfois radicaux dans les lignes de conduite de l'organisation exigent également la loyauté des subordonnés (Schwartz et Davis, 1981, 30-48). Ici encore, cette exigence apparaît à un moment où les subordonnés sont le plus vulnérables. Comme l'écrivait un commentateur, des organisations en décroissance, comportant moins d'échelons au niveau des cadres intermédiaires, peuvent laisser un groupe de

> survivants cyniques et désillusionnés, chargés d'attitudes négatives explosives, lesquelles ont été provoquées par les réductions de personnel, les restrictions salariales... La survivance individuelle, plutôt que celle de tout un groupe, devient leur but principal (Martin, 1985, 77).

Ce qui explique pourquoi la culture, lorsqu'elle est définie comme moyen d'accroître l'engagement envers une organisation, devient, entre les mains des cadres supérieurs, un outil idéologique.

L'arrivée de la femme aux rangs de l'administration est un cinquième facteur ayant peut-être contribué à l'intérêt porté à la culture des organisations. Cet événement a soulevé des questions quant à la domination des hommes sur les réseaux informels, au sein des organisations. Kanter (1977), par exemple, fait explicitement allusion à la «culture mâle» existant au sein de la plupart des entreprises. Tout comme cette dernière, d'autres auteurs ont souligné les difficultés éprouvées par les femmes qui tentent de s'infiltrer dans les cercles fermés de l'administration et d'acquérir l'information et la compétence nécessaires (entre autres, Dyer, 1982; Moore, 1984; Symons, 1986). Les dirigeants ont dû prendre conscience des critères d'un monde d'hommes à partir desquels ils agissaient et de la nécessité de démontrer leur professionnalisme dans l'acceptation des femmes, tout en maintenant leur propre légitimité.

Vient s'ajouter un sixième défi pour les gestionnaires, qui s'exprime dans l'inquiétude ressentie quant à la productivité du travailleur et à «l'éthique du travail» et qui, croyons-nous, a renforcé l'intérêt pour la culture chez les responsables de l'élaboration des lignes de conduites dans l'organisation (*Work in America*, 1973; pour le Canada, voir Burstein *et al.*, 1975). Ces inquiétudes ont donné lieu à des enquêtes portant sur les «contextes» à l'intérieur desquels les fonctions de travail sont exécutées et sur leur correspondance aux attentes des nouveaux venus dans le personnel ouvrier (Kanter, 1978; Yankelovich, 1981; Barbash, 1983). D'une part, certains auteurs soutiennent qu'une main-d'œuvre plus instruite pourrait ne pas s'accommoder d'un travail au sein d'une entreprise industrielle, à moins qu'elle puisse satisfaire ses «besoins» d'expression de soi et de contrôle (Rumberger, 1981). D'autre part, certains avancent que les personnes sans emploi pendant de longues périodes ont de la difficulté à se faire embaucher quand le travail devient disponible. Essentiellement, cela se résume à des questions d'orientation et au degré d'existence d'un consensus sur les valeurs de base concernant le rôle du travail en général. De telles matières sont directement reliées aux conceptions se rapportant au rôle de la culture au sein des organisations et, tout particulièrement, au degré probable d'engagement manifesté par les individus envers une entreprise. Bien que plusieurs étudiants fréquentant l'université soient hautement motivés, il semble qu'ils n'envisagent pas, pour autant, une carrière qui soit dépendante d'une association permanente à la même entreprise ou même d'une seule occupation (Golstein et Smucker, 1986).

Tous ces défis que doivent relever les gestionnaires se résument à un seul thème fondamental: la difficulté de s'assurer que l'engagement et la loyauté envers l'organisation existent en même temps que règne la confiance chez ses membres. Ces conditions sont particulièrement importantes pour les individus qui travaillent dans un cadre comportant des zones de discrétion assez larges — ce qui est le cas à certains échelons de la hiérarchie et même à tous les niveaux, pour certaines formes d'organisation.

Ces conditions désirables pour la cohésion du groupe, jadis interprétées comme obstacles aux objectifs des organisations lorsqu'elles étaient exprimées par les travailleurs d'usine, prennent un nouveau relief, étant désormais considérées comme des éléments déterminants intervenant à tous les échelons de l'organisation. Le projet de manipuler la culture en vue de maximiser l'engagement, la confiance et la loyauté se présente au moment où il existe très peu de terrains objectifs où l'employé se sentirait pressé d'agir en ce sens. Pourtant, c'est la raison même qui amène les dirigeants à privilégier la culture. Il s'agit d'un effort pour maîtriser les effets de leurs incertitudes.

Ce qui nous amène au dernier point de cet exposé. L'utilisation de la culture par les gestionnaires, en tant que stratégie et énoncé idéologiques, se situe dans une tradition de formules idéologiques employées par les dirigeants pour s'assurer que les actions de leurs subordonnés soutiennent leurs lignes de conduite. Un bref résumé des expressions idéologiques antérieures aidera à situer dans une perspective historique l'actuel recours à la culture dans les organisations.

IDÉOLOGIES DE GESTION ANTÉRIEURES

Dans son analyse classique des transformations historiques ayant marqué les idéologies de gestion, Bendix a écrit que la minorité de personnes qui commandent «ont très peu souvent été satisfaites d'une autorité qui ne comportait pas de justification plus élevée», tandis que «beaucoup de personnes ont rarement affiché assez de docilité pour ne pas provoquer une telle justification» (Bendix, 1956, 1). Bendix a suivi la trace des changements dans ces «justifications» à partir des premiers stades de l'industrialisation en Angleterre, puis dans leur continuelle évolution aux États-Unis. Il interprète ces changements comme une réaction à des périodes de crise particulières. Le coût élevé du paternalisme de type féodal est entré en conflit avec les exigences qui ont forcé les premiers entrepreneurs à réduire les coûts. Une idéologie de laisser-faire

permit de justifier la responsabilité limitée revendiquée par les premiers entrepreneurs dans leurs rapports avec la main-d'œuvre salariée. Ils n'étaient responsables que du salaire de leurs travailleurs, tandis que ces derniers se sentaient tout à fait libres de chercher du travail ailleurs. L'accent était placé sur la liberté et les vertus de la compétion individuelle, ce qui — c'était l'envers de la médaille — les dégageait de toute responsabilité sociale.

Tout au long de son analyse, Bendix remarqua que la compétition individuelle était une chose, l'exploitation impitoyable, une autre. De plus, la compétition exercée au cours d'une génération pouvait signifier l'inégalité des classes dans la suivante. Le concept du «darwinisme social», du milieu du XIX^{e} siècle, visait à justifier ces développements, tout en incorporant la notion d'égalité des chances chez les individus. Il représentait une tentative pour trouver une justification aux iniquités persistantes et, dans l'entreprise industrielle, «la résistance sanctionnée de l'industrie au syndicalisme» (Bell, 1960, 195-197).

Vers le début du XX^{e} siècle, des organisations industrielles importantes se formaient par voie d'intégration, de fusion et d'expansion du marché. La complexité grandissante de ces organisations amena de nouveaux dirigeants à remplacer les fondateurs et les propriétaires à la tête des entreprises. Il n'est pas étonnant qu'avec de tels développements, les organisations mêmes firent figure de machines, chaque emploi particulier contribuant à tout tout en étant tributaire des différents emplois de l'organisation. Il faudrait ajouter que la source des idéologies de l'autorité dominante se déplaça de la Grande-Bretagne aux États-Unis, ces derniers connaissant une influence ascendante en qualité de puissance industrielle. De plus, les idéologies qui firent surface durant cette période étaient perçues plus fortement, alors qu'une classe grandissante de dirigeants limitait, à tous les points de vue, ses intérêts à l'organisation, faisant bien peu de place aux considérations sociétales.

Les travaux de Taylor (1911) ont formalisé l'imaginaire de la gestion, en tant que mécanique, et l'ont associé à la conception de l'ingénieur en sciences appliquées pour qui la création d'or-

ganisations performantes passe par le groupement de leurs différents éléments en une configuration plus efficace. Pour Taylor, comme pour les représentants de l'école «scientifique», il existe des lois gouvernant la bonne gestion qui sont aussi immuables que les lois régissant le monde des sciences naturelles et, lorsqu'elles sont employées correctement, elles peuvent bénéficier à tous les intéressés dans l'entreprise industrielle. On appelait ainsi à la formulation d'un ensemble de principes impersonnels, abstraits, permettant de dégager les dirigeants, en tant qu'individus, de toute responsabilité personnelle quant aux résultats de leur administration. Les dirigeants n'interprétaient que leur rôle défini scientifiquement, tout comme les travailleurs devaient le faire. Les dirigeants, libérés de toute responsabilité personnelle, furent guidés par un ensemble de principes selon lesquels ils pouvaient lutter contre les menaces grandissantes de la main-d'œuvre organisée. Il est à remarquer qu'une telle position idéologique était acceptée aussi bien en Union Soviétique, à ses débuts, qu'aux États-Unis.

Taylor croyait que les individus ne travaillaient qu'en vue d'un rendement économique amélioré. Partant de cette prémisse, l'ensemble des individus n'avaient qu'à se conformer à son modèle de gestion. Et puisque ses collègues de l'école «classique» prétendaient au surplus que le modèle se fondait sur des lois scientifiques, il ne pouvait exister de conflits patrons-travailleurs, ces lois ne pouvant être contestées. En outre, cela ajoutait plus de foi à la notion de l'administration en tant que profession indépendante, puisque la compétence de cette dernière trouvait son fondement dans la manipulation de ces «lois scientifiques».

Vers les années vingt, d'importantes structures financières dominaient la scène industrielle dans les pays industrialisés (Chandler, 1977; pour le Canada, voir Smucker, 1980). L'effort soutenu en vue de maximiser la production de chaque individu à son poste de travail et la justification pour ce faire favorisèrent la diffusion de l'approche «scientifique», celle-ci englobant une explication de la motivation des travailleurs autre que celle qui se fondait sur le rendement économique. Par conséquent, la psychologie du

comportement devint le foyer des expériences menées dans les organisations et le résultat de ces travaux s'ajouta aux études des cadences, caractéristiques de l'approche «scientifique» originale. Le langage des modèles psychologiques ne tarda pas, par ailleurs, à faire son apparition dans le vocabulaire idéologique de gestion des dirigeants.

Tout de même, les expériences en psychologie du comportement donnaient souvent lieu à des résultats ambigus, et parfois inintelligibles. Afin d'attribuer un sens à ces données, les chercheurs tournèrent leur attention vers les conditions déterminantes dans lesquelles ces expériences avaient été conduites, plutôt que vers les effets des variables expérimentales elles-mêmes. Les *Hawthorne Studies*, menées au début des années trente à l'usine Hawthorne, propriété de la *Western Electric Company*, de Chicago, constituent une entreprise unique qui a marqué un tournant décisif à cet égard. On se rappelle que les chercheurs, ayant approfondi l'analyse des résultats d'expériences conçues dans le but de vérifier les effets de variables telles que l'éclairage, la fréquence et la durée des périodes de repos, les habitudes alimentaires, les couleurs des lieux de travail, etc., sont amenés à conclure que la reconnaissance sociale acquise par les travailleurs, en tant que *sujets* d'expériences, constituait la variable qui avait le plus d'influence sur eux et leurs habitudes de travail (voir notamment Roethlisberger et Dickson, 1939). Cette constatation donna naissance à l'idéologie de gestion dite des «relations humaines».

Les approches «scientifique» et de «relations humaines» représentent deux temps forts dans l'évolution des idéologies de gestion; diverses variantes en ont cependant été proposées par la suite. Ainsi, un courant qu'on pourrait qualifier de «néo-scientifique» connut une période de popularité vers la fin des années cinquante et au début des années soixante. On prend encore pour acquis que la prise de décision est rationnelle comme le sont aussi les réactions des individus aux récompenses, mais on tient que ceux-ci n'acceptent pas de maximiser indéfiniment leurs récompenses. Il faut donc que les dirigeants conçoivent des types d'environnements

permettant de minimiser les contraintes imposées aux individus et d'harmoniser les préférences de ces derniers avec les exigences de l'organisation. On peut y arriver en définissant les lignes directrices de l'autorité, en établissant des lignes de communication ouvertes et en procurant la formation et l'endoctrinement appropriés aux individus travaillant dans l'organisation (Simon, 1958; March et Simon, 1958). Mise en pratique, une telle approche jetait les bases de la «direction par objectifs».

Il était à prévoir que les objectifs des travailleurs, tout particulièrement des travailleurs syndiqués, iraient probablement à l'encontre de ceux de l'administration. Une fois de plus, on se retrouvera en présence de l'individu «irrationnel» du point de vue administratif. En 1960, McGregor revient à la nécessité de prendre en considération les besoins «irrationnels», socio-psychologiques des individus. Selon la thèse de McGregor, il n'importe pas autant de savoir si les travailleurs suivent un ensemble de statuts et règlements déterminés que de savoir si, oui ou non, ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. En s'appuyant sur l'approche du développement personnel de Maslow (1954), McGregor proposait un style de gestion qui représenterait un juste équilibre entre les exigences des gestionnaires et les besoins de l'individu. On sait la vogue de ses théories «X» et «Y» — la première préconisant un style de gestion autoritaire et rationnelle selon les orientations de l'ancienne «approche scientifique» et la seconde prenant en considération les besoins socio-psychologiques des individus. Elles ont trouvé de nombreux échos chez les théoriciens qui vinrent par la suite. Ainsi, la «grille managérielle» de Blake et Mouton (1964) cherche à concilier à la fois les caractéristiques de l'approche «scientifique» et celles de l'approche des «relations humaines».

Argyris présente une nouvelle variante de l'approche des «relations néo-humaines» en proposant de placer les individus à des postes divers dans l'organisation selon leurs besoins à différents stades de leur évolution (1957, 1973). Les individus encore préoccupés par leurs besoins physiques pourraient être placés dans

un emploi relativement routinier, le revenu étant pour eux la question la plus importante. Les individus désireux de satisfaire leurs besoins sociaux pourraient être placés dans des emplois exigeant une interaction sociale plus intense et, finalement, les individus recherchant «actualisation de soi» et créativité se verraient offrir des tâches correspondant à leurs aspirations. Pour Lickert, se situant lui aussi dans le courant des «relations néo-humaines», un dirigeant doit continuellement adapter son comportement de manière à prendre en compte «les attentes, valeurs et habiletés interpersonnelles de ceux avec qui il entre en interaction» (1961).

Les idéologies s'inspirant de ces approches «néo-classique» et de «relations néo-humaines» constituent des réactions des dirigeants face aux demandes plus complexes de leur personnel dans un contexte où les mêmes dirigeants doivent chercher à maximiser la productivité en réponse aux exigences de la compétiton et des actionnaires. Il n'est pas nécessaire d'établir que les dirigeants ont effectivement mis ces approches en application (Nichols, 1980). Il suffit de montrer qu'elles représentent dans les faits des tentatives pour donner un cadre conceptuel aux moyens que peuvent utiliser les gestionnaires pour maintenir leur autorité tout en s'assurant que les travailleurs offriront coopération et productivité. Si l'on considère ces approches comme idéologies, c'est indiquer qu'elles représentent beaucoup plus les rhétoriques de l'autorité administrative qu'elles ne se traduisent dans la réalité. Je soutiens que la «culture» fait aussi partie de la rhétorique de la gestion et que la référence à la culture est seulement un nouveau moyen pour l'autorité administrative de maintenir ses prérogatives tout en essayant de gagner la coopération des travailleurs dans des périodes de perturbations. On cherche ainsi à promouvoir l'idée de l'engagement de l'individu envers l'organisation, celle-ci ne devant plus être perçue comme un moyen au service de la satisfaction des besoins individuels. C'est en ce sens que la référence à la culture constitue un développement significatif dans l'histoire des idéologies de gestion (voir, en particulier, Posner, Kouzes et Schmidt, 1985, et Kilmann, Saxton, Serpa et associés, 1985).

La vogue du terme «culture» dans les études sur l'administration, tout particulièrement dans les publications nord-américaines de langue anglaise, peut apparaître étrange dans un contexte où les individus semblent se préoccuper principalement de la poursuite de leurs propres intérêts, tout en entretenant de la méfiance envers les organisations (Lasch, 1975; Bellah *et al.*, 1985; Golstein et Smucker, 1986). Mais il paraît légitime de soutenir que la «culture» a aujourd'hui cette importance grâce précisément à la vogue actuelle de l'individualisme. Il s'agirait d'une nouvelle tentative s'ajoutant à une longue histoire d'efforts divers visant à concilier les attentes de l'individu «irrationnel» et les exigences «rationnelles» de l'organisation.

Les idéologies de gestion précédentes supposaient que l'autorité administrative pouvait se fonder sur l'aptitude des organisations à répondre aux besoins des individus, qu'ils soient uniquement d'ordre économique ou d'ordre psychologique et social. Elles présumaient que les organisations étaient des structures stables. Tenter de répondre aux besoins des individus peut constituer une stratégie appropriée, lorsque l'environnement économique et politique offre une image de prospérité et de stabilité. Dans un contexte d'instabilité, l'attention se tourne vers les besoins de l'organisation et l'administration insiste en conséquence sur l'importance de la collectivité plutôt que sur celle de l'individu. L'engagement, la confiance et la loyauté deviennent, pour les dirigeants et les employés, des exigences cruciales quand l'existence même d'une organisation est en jeu. Or, la situation des organisations est aujourd'hui aussi précaire que l'étaient les institutions sociales des États-Unis dans les années soixante, lorsque le président Kennedy a formulé son célèbre appel: «Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez plutôt ce que vous devez faire pour votre pays.»

CONCLUSION

L'utilisation de la notion de «culture», en tant que concept descriptif et analytique, peut être une excellente démarche pour bien saisir l'importance des schèmes informels d'interaction. Lorsqu'elle est employée en tant que politique de gestion, la culture constitue un nouvel élément de l'idéologie «managérielle». On s'y réfère pour assurer la loyauté, la confiance et l'engagemment des membres de l'organisation envers les cadres supérieurs et leurs objectifs. L'administration assurera par là sa légitimité. Comme l'ont signalé Meyer et Rowan, ce qui importe, dans les organisations, c'est l'apparence de la légitimité (Meyer et Rowan, 1977: 340-363). Celle-ci devient une préoccupation centrale lors des périodes d'instabilité économique et politique, tant pour les dirigeants que pour ceux qui s'intéressent aux politiques des organisations.

NOTES

1. Pour un autre survol, plus proche du présent exposé, voir WESTLEY et JAEGER (1985).

2. Voir BROMS et GAHMBERT (1983), BROWN (1985), KOCH et DEETS (1981), MARTIN et POWERS (1983), GREGORY (1983), RILEY (1983) et WILKINS (1983). Voir également MARTIN *et al.* (1983) qui affirment que même si chaque entreprise croit être en possession d'histoires uniques, il appert que leurs thèmes soient tous très semblables.

3. Une raison intéressée peut également se présenter. Les dirigeants ne voudront sûrement pas se faire rappeler que la majeure partie de leur travail s'exécute au moyen de procédures interprétées assez librement, contrairement à leurs subordonnés. De plus, le concept tend à remplacer les termes sévères de pouvoir, d'autorité et de légitimation — termes qui ont été utilisés pour faire référence aux travailleurs manuels.

RÉFÉRENCES

ABEGGLEN, James, *The Japanese Factory*, Glencoe, Ill., Free Press, 1958.

ADLER, Nancy J., «Cross-cultural Management: The Ostrich and the Trend», *Academy of Management Review*, 8,2, avril 1983, 226-232.

ADLER, Nancy J. et Mariann JELINEK, «Is 'Organization Culture' Culture Bound?», *Human Resource Management*, 25, 1, printemps 1986, 73-90.

ARGYRIS, Chris, *Personality and Organization*, New York, Harper Brothers, 1957.

——, «Personality and Organization Theory Revisited», Administrative Science Quarterly, juin 1973, 141-167.

BARBASH, Jack, «Which Work Ethic?», dans: BARBASH, Jack *et al.*, (Eds.), *The Work Ethic — A Critical Analysis*, Madison, Wisc., Industrial Relations Research Association, 1983, 231-261.

BELL, Daniel, *The End of Ideology*, Glencoe, Ill., Free Press, 1960.

BELLAH, Robert N. *et al.*, *Habits of the Heart*, Berkeley, University of California Press, 1985.

BENDIX, Reinhard, *Work and Authority in Industry*, New York, Harper and Row, 1956.

BLAKE, Robert et Jane MOUTON, *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Co., 1964.

BOOKBINDER, Stephen M., «Measuring and Managing Corporate Culture», manuscrit non publié, Towers, Perrin, Forster & Crosby, 1982.

BROMS, Henri et Henrik GAHMBERT, «Communication to Self in Organizations and Cultures», *Administrative Science Quarterly*, 28,3, 1983, 482-495.

BROWN, Mary Helen, «That Reminds Me of a Story: Speech Action in Organizational Socialization», *The Western Journal of Speech Communication*, 49, hiver 1985, 27-42.

BURSTEIN, M. *et al.*, *Canadian Work Values: Findings of a Work Ethic Survey and Job Satisfaction Survey*, Ottawa, Department of Manpower and Immigration, 1975;

Businessweek, «Turnover at the Top: Why Executives are Losing their Jobs so Quickly», 19 décembre 1983, 104-110.

CHANDLER, Alfred D. Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Belknap Press, 1977.

COLE, Robert E., *Work, Mobility, and Participation*, Berkeley, University of California Press, 1979.

CORNELISSEN, Michael, «Management Trends: People and Technology and Key», *Business Quartely*, printemps 1985, 84-88.

CROZIER, Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

DEAL, Terrence E. et Allen A. KENNEDY, *Corporate Cultures*, Don Mills, Ont., Addison-Wesley, 1985.

DESHPANDE, Rohit and A. PARASURAMAN, «Linking Corporate Culture to Strategic Planning», *Business Horizons*, mai-juin 1986, 28-37.

DYER, W. GIBB, Jr., *Patterns and Assumptions: The Keys to Understanding Organizational Cultures*, manuscrit non publié.

EDWARDS, P. K. et Hugh SCULLION, *The Social Organization of Industrial Conflict*, Oxford, Basil Blackwell, 1982.

FORBES, Daniel, «Executives Prepare for Second Careers», *Dun's Business Month*, octobre 1986, 48-52.

GARSON, Barbara, *All the Livelong Day*, Harmondsworth, Penguin, 1972.

GOLDSTEIN, Jonah and Joseph SMUCKER, «Multitracking: The Success Ethic in an Era of Diminished Opportunities», *Youth and Society*, 18,2, décembre 1986, 127-149.

GOULDNER, Alvin, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill, Free Press, 1954.

——, *Wildcat Strike*, Yellow Springs, Ohio, Antioch Press, 1954.

GRANOVETTER, M. S. «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, 78,6, 1973, 1360-1380.

GRAVEL, Marc, «Et si on faisait comme les Japonais», *Commerce*, septembre 1985, 95-104.

GREGORY, Kathleen L., «Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 359-376.

HIRSCH, Paul M., «From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration», *American Journal of Sociology*, 91,4, janvier 1986, 800-837.

JAEGER, Alfred M., «Organizational Development and National Culture: Where's the Fit?», *The Academy of Management Review*, 11,1, janvier 1986, 178-190.

JELINEK, Mariann, Linda SMIRCICH et Paul HIRSCH, «Introduction: A Code of Many Colors», *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 331-338.

JUDSON, Arnold, «The Awkward Truth About Productivity», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1982, 93-97.

KANTER, Rosabeth Moss, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.

——, «Work in a New America», *Daedalus*, 1, 1978, 47-78.

KETS DE VRIES, Manfred et Danny Miller, *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-productive Management Styles*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984.

KILMANN, Ralph H., Mary J. SAXTON et Roy SERPA and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

KOCH, Susan et Stanley DEETS, «Metaphor Analysis of Social Reality in Organizations», *Journal of Applied Communication Research*», 9,1, printemps 1981, 1-15.

KOTTER, John P., «What Effective General Managers Really Do», *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1982, 157-167.

LASCH, Christopher, *The Culture of Narcissism*, New York, Norton, 1978.

LEMAÎTRE, Nadine, «La culture d'entreprise, facteur de performance», *Gestion*, février 1985, 19-25.

LICKERT, R., *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961.

LOUIS, Meryl Reis, «A Cultural Perspective on Organizations: The Need for and Consequences of Viewing Organizations as Culture-bearing Milieux», *Human Systems Management*, 2,4, décembre 1981, 246-258.

MARCH, James G. et Herbert A. SIMON, *Organizations*, New York, John Wiley, 1958.

MARS, Gerald, *Cheats at Work*, London, Unwin Paperbacks, 1982.

MARTIN, Joanne et Melanie E. POWERS, «Truth or Corporate Propaganda: The Value of a Good War Story», dans: Louis PONDY, Peter FROST, Gareth MORGAN, Thomas DANDRIDGE, (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn., JAI Press, 1983, 93-100.

MARTIN, Joanne, Martha S. FELDMAN, Mary Jo HATCH et Sim B. SITKIN, «The Uniqueness Paradox in Organizational Stories», *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 438-453.

MASLOW, Abraham, *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954.

MERTON, Robert, «Bureaucratic Structure and Personality», dans: *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1957, 195-206.

MEYER, John et Brian ROWAN, «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, 83, 1977, 340-363.

MINTZBERG, Henry, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973.

MOORE, Wilbert E., *The Conduct of the Corporation*, New York, Vintage Books, 1984.

NICHOLS, Theo, «Management, Ideology and Practice», dans: ESLAND, Geof et Graeme SALAMAN, (Eds.), *The Politics of Work and Occupations*, Toronto, University of Toronto Press, 1980, 279-302.

OUCHI, William G., *Theory Z*, New York, Avon Books, 1981.

PETERS, Thomas J. et Nancy K. AUSTIN, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, New York, Random, 1985.

PETERS, Thomas J. et Robert H. WATERMAN, Jr., *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row, 1982.

POSNER, Barry, James M. KOUZES et Warren H. SCHMIDT, «Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture», *Human Resource Management*, 24,3, automne 1985, 293-309.

RILEY, Patricia, «A Structurationist Account of Political Culture», *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 414-437.

ROETHLISBERGER, F. J. et William J. DICKSON, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939.

ROY, Donald, «'Banana Time': Job Satisfaction and Informal Interaction», *Human Organization*, 18, 1959-60, 158-168.

RUMBERGER, Russell, *Overeducation in the U.S. Labor Market*, New York, Praeger, 1981.

SATHE, Vijay, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1985.

SAYLES, Leonard R. et Robert V. L. WRIGHT, «The Use of Culture in Strategic Management», *Issues and Observations*, 5,4, novembre 1985, 1-9.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Josey-Bass, 1985.

SCHWARTZ, H. et S. M. DAVIS, «Matching Corporate Culture and Business Strategy», *Organizational Dynamics*, été 1981, 30-48.

SELZNICK, Philip, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press, 1949.

SIMON, Herbert A., *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 1958.

SMIRCICH, Linda, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28,3, septembre 1983, 339-358.

SMUCKER, Joseph, *Industrialization in Canada*, Scarborough, Ont., Prentice-Hall, 1980.

SYMONS, Gladys L., «Coping with the Corporate Tribe: How Women in Different Cultures Experience the Managerial Role», *Journal of Management*, 12,3, automne 1986, 69-79.

TAYLOR, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Brothers, 1911.

VOGEL, Ezra, *Japan as Number One: Lessons for America*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1979.

WESTLEY, Frances R. et Alfred M. JAEGER, «An Examination of Organizational Culture: How is it Linked to Performance?», Montréal, Université McGill, manuscrit non publié.

WILKINS, Alan, «Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization», dans: L. PONDY, P. FROST, G. MORGAN et T. DANDRIDGE, (Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn., JAI Press, 1983.

WILKINS, Alan L. et William C. OUCHI, «Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 468-481.

WILLIS, Paul E., *Learning to Labour*, Westmead, Eng., Saxon House, 1977.

WOODWARD, Joan, *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965.

Work in America: Report of a Special Task Force to the Secreatary of *Health, Education and Welfare*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1973.

YANKELOVICH, Daniel, *New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down*, New York, Random House, 1981.

DEUXIÈME PARTIE

Coups de sonde

3

La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre-exemples *

Omar Aktouf

En ces temps où l'on voit proliférer les travaux, recherches, publications et théories consacrés à ce que l'on dénomme «culture organisationnelle», je crois qu'il convient d'effectuer une certaine mise au point afin de se situer dans ce qui constitue déjà une véritable jungle. J'ai, en particulier, de plus en plus de mal à me retrouver dans ce que j'appellerais la «branche dominante» en la matière : une sorte de frénésie, déguisée ou non, de remplacement des bonnes vieilles psychologie et sociologie industrielles par une «anthropologie industrielle» se basant, sinon tout à fait sur les mêmes méthodes, du moins sur les mêmes prémisses et finalités, essentiellement productivistes et manipulatrices. Je ne peux partager en aucune façon ce que l'on peut mettre sous des titres tels que *Gaining Control of Organizational Culture, Managing Symbols, Cultural Diagnosis, Engineering Culture, Improving Cultural Values*... genres de titres que l'on rencontre de plus en plus, aussi bien sous forme d'ouvrages que d'articles, que de colloques et de symposiums[1].

Il me semble qu'il faille une bonne fois — et en cela je joins ma voix à celles de R. Witkin d'Exeter, de M. Alvesson de Lund, de B. Sievers de Wuppertal, de L. Smircich de Cornell...[2] — rompre

---

* Travaux subventionnés par le FCAR et le CRSHC.

avec cette mentalité volontariste-maximaliste qui anime peu ou prou bon nombre de chercheurs de ce champ, notamment nord-américains. Je ne crois pas qu'il faille que nous reconduisions indéfiniment cette sorte de systématique et aveugle «service aux managements», avant tout préoccupé de rentabilité à court terme et fort peu de connaissance ou de compréhension. Dans ce domaine, plus que dans bien d'autres, il est peut-être grand temps d'ouvrir la voie à ce que A. Toffler dénomme «la déchirante autocritique», condition *sine qua non*, d'après lui, du passage à de nouvelles formes — et philosophies — d'organisations, plus «adaptatives». Utiliser ce mouvement pour tenter de donner des recettes de fabrication de *super-leader-friendly heroes*, dont les employés n'ont qu'à suivre hardiment et symboliquement (surtout pas matériellement) le charismatique panache, ne me semble rien d'autre qu'une «fort vieille potion» que l'on veut passer dans une «nouvelle bouteille», pour paraphraser W. F. Whyte lui-même[3].

Il me semble enfin que l'on ne répétera jamais assez que les disciplines et méthodes de l'anthropologie ont toujours été animées par — et conçues pour — le souci de mieux connaître et mieux comprendre les regroupements humains, jamais pour essayer d'en manipuler ou d'en transformer les valeurs ou les symboles. Notre rôle, face à des modèles qui nous fascinent, tel que celui du Japon, est d'abord de comprendre — et de faire comprendre — en quoi les collectivités peuvent être animées de préoccupations et d'orientations moins individualistes et plus «viscéralement» synergiques. Et, à ce chapitre, l'une des grandes leçons que nous donne l'ethnologie est que les communautés ne se réalisent en tant que telles qu'à travers une constante dialectique-congruence entre vie concrète-matérielle, vie sociale et vie immatérielle-symbolique[4]. En aucun cas, il n'est question de recourir au seul partage de désincarnés «credos», de «projets», de «slogans» ou encore de «symboles», de surcroît préfabriqués par des «ingénieurs de cultures». Il n'y a ni mythes ni rites ni symboles sans action et «actes primordiaux» et, dans le cas qui nous occupe, sans substrats matériels et sociaux auxquels ils renvoient directement ou indirectement. Toute situation qui vise le partage et la convergence

des valeurs-symboles-comportements doit d'abord viser le partage des substrats nécessaires: celui qui établit concrètement et dans la vie de tous les jours (le cas de Cascades est là pour nous le démontrer) une communauté *vécue* et *agie* autour de mécanismes d'*appropriation réelle* du travail et de ses fruits. Le symbole en tant que signe ou signifiant ne peut renvoyer à lui-même; en dehors, et encore à l'extrême limite, des domaines de la magie ou des religions, il ne peut que renvoyer à un signifié qui *doit* exister. Des symboles de partage ou de communion ne peuvent être sans conditions concrètes — préalables — de partage et de communion. Une telle position peut paraître radicale et même peut-être extrémiste, mais à l'instar de B. Sievers[5], on se doit de répéter, avec force, qu'il n'y a pas de «dieux» en management. En effet, seules des divinités permettent une production surnaturelle de symboles qui peuvent parfois transcender la vie matérielle...

Il est donc ainsi clair, je pense, que mon propos cherchera à s'attacher principalement au rapport vie matérielle-concrète/systèmes de représentations-symbolismes engendrés dans l'entreprise. Seul ce rapport peut et doit, à mon sens, alimenter nos efforts de compréhension — et d'authentique recherche — des conditions de formation de «communautés-cultures organisationnelles».

QUELQUES QUESTIONS PRÉLIMINAIRES DE THÉORIE ET DE MÉTHODE

C'est tout à fait sciemment que, dans le titre du présent travail, je parle de «vision» de non de «culture». Car, à y voir de plus près, il ne peut s'agir, au sein de l'entreprise, que de «sous-cultures» nécessairement inscrites dans une culture plus large, celle de la société globale. Il est donc à mon avis impropre de parler de «culture de l'organisation», sinon par inévitable référence à ce qu'est le contexte, le «bain social» dans lequel est née et vit l'organisation en question. Mais cela est forcément un dessein et un champ trop larges. Laissons-les aux maîtres ès arts en la matière: les spécialistes de l'anthropologie sociale. Quant à nous, qui nous

intéressons de façon bien plus prosaïque à la description-compréhension des facteurs d'ambiance propices à la synergie-performance collective — que nous dénommons «culture organisationnelle» — il ne nous est pas loisible de nous occuper d'autres choses que d'épiphénomènes, souvent sporadiques et fragiles, par contraste avec les phénomènes de culture, profondément enracinés dans un vécu collectif et une structure-histoire[6] qui transcendent très largement les personnes et s'inscrivent dans le temps. Pour moi, il y a d'abord «vision» ou «visions», et ensuite, peut-être, quelque chose qui peut se rapprocher de sous-culture locale, plus «ambiance» et «partage de signifiés-signifiants», provisoirement communs autour d'un consensus provisoire, qu'«ensemble de façons identitiques, conscientes et inconscientes de sentir, agir, réagir...» Si donc, il est préférable de parler de «vision», encore faut-il en déterminer le sens, le contenu et le mode d'approche-reconstitution. Je ferai appel pour cela à L. Dumont[7], L. Vallée et G. Condominas[8], entre autres, pour nous conduire, à travers les notions d'opposition-englobement, de systèmes de représentations et d'espace social, vers ce qui, à mon sens, peut constituer ce que j'entends désigner par «vision» au sein de l'entreprise.

Dans *Homo hierarchicus*, L. Dumont nous montre comment la société des castes de l'Inde ne peut se comprendre sans admettre un soubassement fondamental et paradoxal constituant à la fois l'unité et les différenciations dans le système social indien: «l'opposition synthétique a priori». Le système de castes englobe et oppose à la fois les castes les unes aux autres; il est impossible d'en comprendre la structure et la dynamique en dehors de la double dialectique «pur/impur» et «unité/opposition». Ce n'en est pas moins «une» culture. Les dissemblables, voire les opposés, peuvent tout aussi bien cœxister au sein d'un même mouvement d'idéologie[9], de croyances et d'organisation des symbolisations-langages-comportements. G. Condominas nous en livrera une autre illustration à propos des Mnon-Gar de la vallée du Mékong au Vietnam: il parle alors d'«espaces sociaux» particuliers pour caractériser — et comprendre — les «vécus» différents constatés sur le terrain du même ensemble ethnique et culturel Mnon-Gar[10].

Il ne sert donc à rien de rechercher de façon compulsive «la» culture de l'organisation, conçue majoritairement et d'avance comme «une» et monolithique, sinon dans les faits, du moins dans l'idéal. Bien entendu, sur le fond de la question, je n'apporte rien de particulièrement nouveau car, bien qu'à travers l'ensemble de la littérature courante on semble l'ignorer, des auteurs tels que M. Burawoy[11] ou A. Wilkins et W. Ouchi[12] ou encore M. Alvesson[13] ont déjà fort bien traité de ce problème. Je considère donc que ce qu'il convient de dénommer «culture d'entreprise» touche avant tout aux aspects intangibles, immatériels, c'est-à-dire, comme dirait L. Vallée[14], «représentationnels» de la vie de l'organisation. Mais l'étude du phénomène implique au moins trois «ordres» d'investigation concomitants: structurel, dialectique et diachronique. Comme l'explique G. Condominas:

> Le problème au sujet du concept de culture, c'est qu'il nous amène à présenter les faits sous une forme synchronique... Il importe de comprendre qu'on ne définit pas une culture par une étiquette, car la culture c'est d'abord un faisceau de traits, mais il faut y ajouter aussi une idée de dynamique[15].

On rejoint ici K. Marx et F. Engels qui établissaient déjà l'indissolubilité du lien «structure-histoire» dans l'étude des sociétés... L. Vallée explicite cette dynamique dialectique entre symbolismes et objets de symbolisation dans la production des systèmes de représentations (et des systèmes culturels) tels que vus par l'anthropologie:

> Il n'y a pas de rupture entre les deux parties de l'univers des êtres humains (le naturel [matériel] et le surnaturel [immatériel]) mais seulement confrontation; il existe des rapports dialectiques nécessaires entre les deux; il y a donc continuité[16].

Il faut bien établir ici que l'approche de la culture de l'entreprise passe par les liens qu'y entretiennent les protagonistes les plus importants — ceux qui produisent et ceux qui font produire, dans le cadre d'une histoire «inscrite» dans les bases structurelles autour desquelles une «nécessaire dialectique» se noue entre éléments de contexte, symbolisations, croyances et actes. En fait, le plus fondamental reste de savoir si dirigeants et dirigés, «organisation

et individus» (entendre surtout: management et employés) peuvent vivre quelque réelle convergence, quand il s'agit de «partager» une conception de ce qui est fait et de ce pourquoi on le fait...

Systèmes de représentations, vécus, symboles et visions

Pour l'anthropologie et la sociologie, la notion de culture renvoie à «un ensemble lié», à la fois «objectif et symbolique», constituant une «collectivité». Ce sont là les éléments qui retiennent le plus l'attention[17] et qui rapprochent des deux autres notions que je crois centrales pour notre propos, celles d'«espace social» et de «système de représentations». Pour G. Condominas, le concept de «culture», à lui seul, semble très gênant pour rendre compte de ce qui caractérise, tout en respectant les différenciations internes, une «ethnie» entière. Le fait est que chaque village, au sein de l'«ethnie» Mnon-Gar induit un vécu différent chez ses membres; vécu pourtant «appartenant» à l'ensemble Mnon-Gar. Condominas préfère alors «forger» un outil qui lui semble plus apte à transcrire ces vécus particuliers, l'«espace social»:

> Ce serait en définitive l'espace délimité par l'ensemble des systèmes de relations caractéristiques du groupe étudié [...] mais la réalité sociale de ces gens, c'était le finage, c'est-à-dire tout ce qui se passait à l'intérieur des limites du village [...]. L'homme, sorti du finage, était *à la fois l'hôte et l'ennemi*... Et le concept de culture n'était d'aucune utilité pour résoudre cette difficulté qui était de passer de la réalité statique au vécu[18].

Dans ma propre expérience d'observateur participant, j'ai bien sûr eu à rendre compte de «vécus» et de «systèmes de représentations». J'ai, très concrètement, rencontré la même difficulté que Condominas[19]: comment passer d'une réalité contextuelle conçue comme «objectivement commune» à des «vécus» que je ne tardais pas à reconnaître comme nettement différents? Cette plongée dans le terrain a provoqué la confrontation à quelque chose que tout un chacun vit déjà (confusément) en situation d'entreprise: d'un département à l'autre, d'un niveau hiérarchique à l'autre, on est souvent, peu ou prou, à la fois «l'hôte et l'ennemi»[20].

Et cela est encore bien plus frappant lorsqu'il s'agit d'un ouvrier se rendant aux bureaux de la direction ou d'un haut directeur se rendant dans les ateliers de production. Adoptons donc avec G. Condominas la notion d'«espace social» pour désigner ce que vivent, chacun de leur côté, les dirigeants et les ouvriers, tout en partageant un contexte technologique, idéologique, et organisationnel «objectivement» commun. Mais c'est L. Vallée qui va nous permettre de faire la jonction du vécu au culturel, via un «espace social» lisible à travers les «systèmes de représentations», eux-mêmes inscrits dans les activités symboliques — ou de symbolisation — dont la plus «éloquente» est l'activité de langage. En effet, le modèle que propose cet auteur répond aux exigences que je posais plus haut, c'est-à-dire l'explicitation des représentations mentales à partir du triptyque structure/diachronie/dialectique, en posant comme base d'analyse les relations réciproques et constantes entre les trois systèmes qui constituent l'ossature de tout groupement humain: le système de production des biens matériels, celui des «biens sociaux» (règles, organisations...) et celui des «biens immatériels» (symboles, croyances...). C'est, bien entendu, le troisième système qui nous intéresse le plus puisque, construit, nourri et transmis (y compris dans le temps) à travers l'interaction avec les deux autres, il nous livre les visions (sources de valeurs, croyances, attitudes...) des groupes humains; autrement dit, leurs «représentations». Comment accéder à ces représentations? Au-delà des idéologies officielles et des rationalisations? L'une des clés privilégiées semble passer par l'instrument de symbolisation fondamental, le langage, mais dans un sens à la fois direct et très large. Reprenons avec L. Vallée:

> Les instruments de la représentation se manifestent sous deux formes fondamentales: théorique d'abord, c'est-à-dire à travers un vaste corpus d'idées organisées, et pratique, c'est-à-dire par un ensemble d'actes, d'actions, de gestes... à caractère symbolique.
>
> [...] Cette représentation est chargée de sens. Elle est donc, comme le dit Lévi-Strauss, *un langage*.

> Cette pratique symbolique comprend rites et rituels, cérémonies, spectacles, gestuelle, rêves, formes et rythmes, conduites et procédures, et *l'instrument symbolique par excellence: la parole*[21].

C'est de nouveau la confrontation au problème du passage de la réalité statique au «vécu» que nous posions plus haut avec G. Condominas. Vallée et lui se rejoignent — et nous facilitent la tâche — lorsque Condominas explique:

> [...] le vécu c'est autre chose qu'une énumération de faits: car derrière le vécu, il y a des hommes avec leurs sentiments, leurs ambitions, leurs peines, leurs joies, et je crois que rien n'égale cela [...] ce qui est le propre de l'homme c'est son sens de l'histoire, du passé comme du futur...[22]

Ce «sens de l'histoire» est, pour moi, tout à fait central à la notion de «vécu» et à celle de «représentation», toutes deux pouvant se ramener à l'expression de visions véhiculées par des pratiques symboliques où le langage tient un rôle de premier plan:

> Le langage est *faculté de symbolisation*. En fait, il représente la *principale activité symbolique* de l'individu. Se représenter la collectivité ou la nature, c'est l'évoquer ou l'invoquer par des signes, c'est-à-dire dans un langage[23].

La démarche consiste donc, selon toute logique, à prendre pour ainsi dire l'ensemble du processus à rebours:

1. Avoir accès, par le partage de la situation avec les acteurs, à leurs activités symboliques: actes, habitudes, locutions, comportements, gestuelle... ainsi qu'à leur «historicité», leur «vécu en perspective».
2. Avoir accès au symbolisme privilégié qu'est le langage par la reconstitution des glossaires, idiosyncrasies, systèmes langagiers... des principaux protagonistes[24].
3. Décoder selon les «clés de lecture» du contexte et des théories de la communication les symbolisations en jeu et en «inférer» ainsi les systèmes de représentations en présence[25].
4. Dresser enfin à l'aide de ces «représentations», répertoriées et «agrégées», les contours fondamentaux «d'espaces sociaux»

spécifiques et donc de «contenus culturels» renvoyant à une (ou plusieurs) «vision» homogène au sein de l'entreprise.

EXEMPLES ET CONTRE-EXEMPLES: LE CAS D'USINES DE BRASSAGE ET DE PÂTES ET PAPIERS

Dans cette partie de la présente réflexion, je voudrais essayer de montrer comment mon travail de recherche sur le terrain, avec l'aide d'anthropologues[26] et sur la base de la méthode anthropologique (notamment l'observation participante), m'a conduit à recenser et à décrire ce que je peux aujourd'hui appeler des «exemples» et des «contre-exemples» de réalisation de vécus-visions communs au sein de l'entreprise. Commençons par les «exemples», ou plutôt par «l'exemple», car il n'y en a qu'un pour l'instant, dans la recherche que je conduis et qui doit couvrir, sur trois à quatre années, un échantillon de quatre à six entreprises de secteurs différents[27]. Il est tout de même assez édifiant, je crois, de constater que sur quatre entreprises étudiées jusque-là, une seule présente un certain nombre de caractéristiques de ce qui peut être considéré comme «une» «culture» (sacrifions au terme consacré sans perdre de vue notre importante distinction vision/culture). Est-il utile de préciser que le «choix» de ces entreprises s'est fait strictement selon le hasard des disponibilités, des possibilités, des ouvertures et des bonnes volontés des dirigeants...

Un exemple de vision partagée: Cascades-Kingsey Falls [28]

L'entreprise Cascades fut fondée en 1964 par Bernard Lemaire qui a repris en main un vieux «moulin» de pâte à papier abandonné, à Kingsey Falls. Depuis le début des années 1970, Cascades ne cesse de croître très rapidement. D'une usine en 1972 à vingt-cinq en 1985 (y compris à l'extérieur du Canada), la compagnie compte aujourd'hui près de deux mille employés et s'appuie sur un chiffre d'affaires de plus de trois cents millions de dollars. Elle se distingue

tout particulièrement par sa politique de partage des profits, d'ouverture et de valorisation envers tous ses employés, ainsi que par la remarquable capacité de ses dirigeants à faire très rapidement d'entreprises en total déclin des firmes dynamiques et prospères. La méthode utilisée ici fut l'observation participante précédée, accompagnée et suivie d'interviews en profondeur. Elle allie «ethnographie», «ethnolinguistique» et, enfin, «ethnographie de la communication»[29]. Mon collaborateur anthropologue et moi-même fûmes secondés par deux assistants de deuxième cycle pour totaliser près de quatre-vingts jours de présence sur les lieux de production, essentiellement dans les installations de Kingsey Falls. Les interviews préliminaires ainsi que celles des différents niveaux de management ont été conduites par les professeurs, assistés des étudiants-chercheurs. Les séjours d'observation participante (incluant le travail à différents postes, le partage du travail de nuit, la présence aux fêtes et cérémonies...) ont été effectués en trois tranches d'environ vingt jours chacune.

Cette recherche est, bien entendu, loin d'être achevée. Elle devrait, pour une connaissance plus approfondie, et une plus juste appréciation des effets et posibilités de la «philosophie Cascades», s'étendre à bien d'autres lieux de production de la compagnie (syndiqués, nouveaux, éloignés...) et sur une bien plus longue période: deux à trois ans au total. Ce n'est donc ici que le résultat d'un tout premier défrichage qui relève surtout les «nouveautés» et les différences saillantes — souvent en faveur de Cascades — qui transparaissent par rapport à des modes de gestion plus «traditionnels». En l'espace de quelque quinze années, Cascades est passée de l'état de petite entreprise familiale quasi artisanale de récupération de papier, de verre et de métal, à la dimension d'une multinationale florissante. Au plus fort de la récession des années 1980-1983, elle n'a connu que succès sur succès. De 15 millions de dollars environ à la fin des années 1970, son chiffre d'affaires vise aujourd'hui les 400 millions! Ses niveaux de performance et sa productivité lui ont valu le «prix de l'entreprise de l'année» au Québec en 1985. À quoi doit-elle cette remarquable réussite? «D'abord et avant tout à nos ouvriers», disent en chœur les trois

frères dirigeants de l'entreprise. Nous avons essayé de savoir ce que cela recouvrait plus exactement.

Tout d'abord, le premier constat qui s'impose à l'observateur, c'est un style de management très ouvert, à tous les échelons, et une liberté — voire une incitation — de parole complète et généralisée. Ce qui frappe ensuite, c'est le faible nombre de niveaux hiérarchiques: quatre niveaux en gros, depuis le simple employé jusqu'aux vice-présidents du siège social. Voilà donc deux éléments de première importance auxquels se combine tout un ensemble de pratiques qui, pour le gestionnaire classique, semblerait une hérésie managériale:

Le court-circuitage de la hiérarchie est courant et parfaitement admis (un ouvrier peut se rendre au siège et poser son problème directement au président ou à un vice-président).

Les titres et désignations des postes sont flous et considérés par tous comme sans importance (on peut être simplement «chargé de» ou «responsable de»).

Les postes (y compris de hauts niveaux) ne font l'objet d'aucune description ni fiche de poste. On se contente d'expliquer dans les grandes lignes ce que chacun aura à faire.

Les portes de bureaux, d'ailes, d'édifices... sont toutes strictement ouvertes à qui le veut. La consigne générale est d'éviter soigneusement d'avoir à refuser un entretien à qui que ce soit dans la compagnie, quelle que soit la raison (le président, Bernard Lemaire, a l'habitude de dire que si l'employé considère que ce qu'il a à dire est important, cela suffit pour l'écouter).

Aucune information n'est considérée comme confidentielle vis-à-vis des employés. Hormis quelques détails techniques, toutes les informations sont disponibles, concernant la production, les profits, les ventes... et la plupart sont affichées (au mois près) dans tous les ateliers.

Dans les usines, il n'y a qu'ouvriers, gérants d'usine et leur adjoint.

En dehors des heures de bureau, y compris les fins de semaine, il n'y a que les ouvriers, seuls. Le préposé à la machine centrale dans le processus est alors «responsable», sans être investi de pouvoirs officiels...

Les salaires payés sont parmi les plus élevés du secteur (à titre de comparaison, l'entreprise de transformation de papiers de Montréal, de même type que l'une des usines de Cascades à Kingsey Falls, paye exactement moitié moins). Le salaire annuel moyen de l'ouvrier en 1986 est d'environ 30 000 $.

Une portion substantielle du profit avant amortissement et impôts (qui peut aller, pour l'ouvrier, jusqu'à 7 % de son salaire annuel) est redistribuée à tous les employés.

En 1982, à l'occasion de la première émission publique d'actions de la compagnie, il fut offert en cadeau aux employés cinq actions par année d'ancienneté.

Tous les employés peuvent se servir, à des fins personnelles et sans frais, de tout outillage, installation ou véhicule de la compagnie, y compris les fins de semaines, il leur suffit d'informer.

Tout employé qui bâtit sa maison recevra sur demande, gratuitement, les matériaux de construction produits par la compagnie.

Tous les employés peuvent se rendre acquéreurs d'actions de la compagnie qui sont financées deux ans sans intérêt par l'employeur.

Tout le monde a le droit à l'erreur et est encouragé à «s'essayer», quel que soit le poste ou le niveau.

Tout le monde est encouragé à faire valoir son point de vue, à faire des suggestions. Chacun est écouté.

Il n'y a pas de cloisonnement de tâches ou de postes. Chacun peut, s'il le désire — et y est encouragé — s'initier à autre chose, apprendre, remplacer, permuter... il suffit qu'il y ait entente entre les employés concernés.

La mise à pied de quiconque est considérée à la haute direction comme «chose grave à éviter à tout prix». On épuisera d'abord toutes les possibilités, y compris le transfert d'une usine à une autre.

Il y a assemblée générale de chacun des ateliers au moins une fois par année, y compris là où il n'y a pas de syndicat, pour discuter — directement avec la direction et un représentant de la haute direction (généralement un des frères Lemaire) — des conditions de travail, des augmentations de salaires, des doléances...

Bien entendu, les avantages sociaux sont tout à fait comparables sinon supérieurs à ce qui se fait de mieux dans le secteur et même ailleurs.

On peut donc se demander quels genres d'ambiances, de comportements et de rapports «organisationnels» une telle situation peut engendrer. Et aussi comment et pourquoi les hauts managers de cette entreprise en sont arrivés à ce genre de pratiques. Commençons par la seconde question. Il y a une véritable légende que tous connaissent et que tous répètent à Cascades: l'histoire des trois frères Lemaire, propriétaires dirigeants de la compagnie. Du dernier ouvrier au plus élevé des cadres, chacun sait que le père des Lemaire, Antonio, les a habitués à la vie dure du travailleur. Lui-même, ouvrier et syndicaliste, ne se comportait guère «comme un *boss*». Les fils ont donc appris de leur père à respecter, considérer et... aimer l'ouvrier. À se mettre à sa place, à vouloir son bien pour que lui leur veuille du bien à son tour... Puis, l'aîné, Bernard, a systématisé et élargi cette façon d'être, avec ses deux frères Alain et Laurent: dialogue ouvert, transparence, rapprochement avec tous les employés, information libre, partage des profits, dons d'actions... au fur et à mesure qu'il faisait croître l'entreprise. C'est ce que tous appellent aujourd'hui «la philosophie Cascades». «Philosophie» que les dirigeants exigent de tous les nouveaux venus, y compris des cadres d'entreprises en faillite ou quasi-faillite qu'ils relancent — toujours avec grand succès. Leur «secret» est là, disent-ils: ouverture, dialogue et proximité avec l'ouvrier, plus, ajoutent-ils, des actes concrets tels que le partage des profits, l'amélioration des conditions de travail, le réinvestissement dans les équipements... «Ce ne doit pas être juste des paroles, les employés sont touchés par les effets qui suivent les promesses», nous disait-on à la direction. Et les ouvriers rendent bien la «monnaie» d'une telle façon de voir: ils déploient de véritables actions spontanées et collectives d'intégration et de socialisation des employés des usines nouvellement acquises — en plus, bien entendu, de le faire systématiquement pour toute nouvelle recrue. C'est ainsi que l'ensemble des ouvriers d'une équipe de Kingsey Falls, profitant d'un jour de non-travail à leur usine, ont demandé, de leur propre chef, à avoir

un autocar pour aller visiter et passer la journée dans une entreprise fraîchement achetée par Cascades dans une autre région. Ils voulaient connaître l'entreprise et parler avec leurs nouveaux collègues, leur «expliquer» Cascades.

Quant à la première question, celle qui touche à l'ambiance générale, aux comportements et aux rapports, il est tout à fait visible dès le premier abord qu'il règne dans cette entreprise une atmosphère détendue, sereine et d'esprit très ouvert. Ainsi, dès la visite générale de démarrage de notre recherche, nos assistants n'arrêtaient pas de s'étonner de ce que personne ne surveille personne, de ce que les ouvriers forment régulièrement des petits groupes et discutent, de ce que les visages sont ouverts et souriants, de ce que certains postes de simples ouvriers sont pourvus de gros fauteuils rembourrés et confortables... Selon toute évidence, on peut dire que l'on est en présence d'une entreprise qui réunit à peu près toutes les caractéristiques d'instauration d'une «culture» commune, partagée et effectivement vécue par la majorité des membres: un langage largement commun et convergent, un même sentiment de solidarité et d'appartenance, une même identification à une figure unificatrice en la personne du président, une même vision des structures et des relations, un ensemble mythique organisé, et partagé à tous les échelons, autour des personnes des hauts dirigeants et des origines de l'entreprise (chacun connaît par cœur l'histoire et l'évolution de la compagnie depuis la première génération); on y voit aussi un ensemble de cérémonies et de rites bien installés et bien entretenus (en décembre-janvier 1985-1986, il nous a été donné d'être témoins de pas moins de trois cérémonies et fêtes dont deux réunissant l'ensemble des usines de Kingsey Falls, et toutes aux frais de la compagnie). On voit aussi dans cette compagnie des rites d'initiation fort bien structurés et scrupuleusement ritualisés pour tout nouveau membre, qu'il soit cadre, ouvrier, homme ou femme. On oblige la personne à se déguiser (un des hauts cadres a dû ainsi se déguiser en femme, se maquiller, danser pendant une cérémonie et garder cet accoutrement durant deux ou trois jours). Tout cela se fait dans la joie et les plaisanteries généralisées; nous-mêmes avons partagé l'hilarité générale dans un restaurant bien

fréquenté par le personnel de la compagnie lorsque l'adjoint du responsable du personnel, un jeune homme très strict, venait nous rencontrer habillé en cover-girl et outrageusement maquillé! C'était sa semaine d'initiation après moins d'une année de service à Cascades. Mais, par-dessus tout, l'entreprise est — concrètement — offerte comme lieu de partage et d'appropriation pour les employés: participation aux profits, participation aux actions, usage libre des produits, des moyens et outils de la compagnie à des fins personnelles, lieux ouverts à tous à toute heure, liberté de parole, structures et relations à base égalitaire, partage de toute l'information, accès aux décisions de gestion... Tout ce qui n'est que slogans et hypocrisie tactique ailleurs est ici réalité vécue: partenaires solidaires, convergence des objectifs et des intérêts, entreprise perçue comme «bien commun», transparence, «recherche du bien-être des employés»...

Premier contre-exemple:
les brasseries de Montréal et d'Alger

Il s'agit en fait des départements d'embouteillage et des directions d'usines locales de Montréal et d'Alger appartenant à deux grandes brasseries, où j'ai mené séjours d'observation participante, interviews et contre-interviews[30]. Dans l'une et l'autre usines, je fus introduit par les instances universitaires. Dans l'une et l'autre — contre l'avis des directions —, j'ai clairement fait savoir à tous les ouvriers que j'étais là pour un «travail universitaire». Ce qui m'a valu le statut de «p'tit prof» ainsi qu'une collaboration sans réserve de la part de presque tous. J'ai partagé tous les aspects de la vie à l'usine des ouvriers des départements d'embouteillage (travaillé à tous les postes, pris les pauses et les repas avec eux, partagé les mêmes vestiaires...).

Toutes deux vieilles d'environ une cinquantaine d'années, ces brasseries sont, par chance, tout à fait comparables à tous points de vue: situées à proximité de grandes villes, de même taille, à peu près du même âge, utilisant la même technologie, disposées, pour l'embouteillage, dans les mêmes séquences depuis les cuves

de lavage des bouteilles jusqu'à la mise en cartons, entièrement mécanisées (les ouvriers «surveillent», pour l'essentiel, les flux automatiques du processus), syndiquées et organisées très «classiquement» selon un schéma centralisé et hiérarchique. Seuls diffèrent les effectifs, les débits et les salaires, tous trois plus élevés à Montréal, ainsi que le nombre de lignes d'embouteillage et leur modernisation. Les conditions posées par les directions étaient aussi identiques: un «rapport» à la fin du séjour et l'anonymat. Ces séjours furent pour moi des plus pénibles et des plus décevants, quant à l'action des gestionnaires et des conditions qui sont faites aux ouvriers et employés[31]. C'est l'usine du XIX[e] siècle dans les faits, avec, dans les discours, un langage «managerial-relations humaines» dans un cas et «émulation socialiste» dans l'autre. Si l'on s'appuie sur l'étude des systèmes de langage[32], on peut affirmer que le langage y apparaît comme un phénomène autour duquel se joue une très nette confrontation, reflet des confrontations plus profondes liées à la nature et à la base structurale du système social de l'entreprise. Il est ainsi apparu un clivage correspondant nettement au clivage dirigeants/dirigés, mais également à des démarcations entre différents autres discours qui peuvent être présents à l'usine: haute hiérarchie, moyenne et basse hiérarchie, syndicats[33], employés anciens et employés plus jeunes... Il a été donc possible, grâce à la teneur «indirecte» de ces langages, de recenser au moins quatre systèmes de «représentations symboliques», différents, mais surtout opposés, pour l'essentiel, selon un schéma objectif de «trois contre un»; ceux du management/contremaîtres/syndicats-maison «contre» celui des ouvriers. Bien que les trois premiers présentent quelques différences entre eux, face à celui des ouvriers, ils se présentent comme objectivement convergents. Bien sûr, ce qui retient l'attention, c'est le clivage langagier de fond englobant et même masquant les autres: le clivage dirigeants/dirigés.

Ces deux grands systèmes de langage indiquent l'existence de deux mondes très différents. Ils témoignent d'une situation de fermeture et de coupure entre dirigeants et dirigés. Dans l'une et l'autre brasseries, ce qui frappe, c'est le contenu très rétrograde de l'imagerie que les directions entretiennent d'elles-mêmes, de l'en-

treprise et des relations du travail. Il y domine un taylorisme tout à fait primitif et un paternalisme naïf, en même temps qu'une sorte d'occultation quasi délibérée de la réalité[34]. Les directeurs de ces usines se conçoivent d'abord eux-mêmes comme étant des instruments au service d'une sorte d'abstraction immanente: «le Siège» ou «la Haute Direction». Lesquels siège ou haute direction n'auraient aucune autre finalité que la «productivité à tout prix». Immanquablement, chacun des directeurs rencontrés a brandi son relevé de production ou ses états statistiques pour montrer l'importance des responsabilités qui pèsent sur lui. C'est le culte des chiffres et du jargon comptable, et tout ce qui est l'entreprise semble devoir s'y réduire. Dès lors, la philosophie de gestion de ces directeurs s'impose d'elle-même: les chiffres, la discipline, le rendement, les coûts... le reste n'est qu'accessoire ou perte de temps.

On peut compléter le tableau par leur conception du contremaître et de l'ouvrier. Le premier doit être un «gendarme», un «surveillant à poigne», qui «respecte les directives et les prévisions», qui «tient ses hommes en main», qui «doit donner l'exemple de la ponctualité et de la discipline»... Quant au second, pour qu'il soit «bon», il doit être «docile, discipliné, obéissant, silencieux»... omniconsentant et soumis! Les deux entreprises entretiennent pendant des années des cohortes d'ouvriers temporaires qui constituent le creuset d'où sort cet employé idéal. Un des directeurs nous a même parlé d'«user» ainsi l'ouvrier avant de le «permaniser». Mais la plupart des ouvriers (pour ne pas dire tous) sont, dans le discours de ces directeurs, des «chahuteurs», des «capricieux», des «paresseux sans ambition»... qui doivent être constamment «sous surveillance»... si on veut en «tirer le maximum».

En même temps qu'une profession de foi, un discours, des attitudes (et en fait une réalité) relevant du taylorisme le plus étroit[35], ces dirigeants affichent volontiers des convictions du genre «former une belle famille», «s'intéresser au sort de chacun», «être parmi eux le plus possible», «établir un dialogue permanent»...

Pour ce qui est de la basse et moyenne hiérarchie, sa «philosophie» se résume à: «Ce que la compagnie veut, c'est des

résultats». La direction est, à leurs yeux (selon la façon dont ils en parlent et selon l'obséquiosité généralisée de leur comportement envers elle), un temple où s'activent des équipes de «savants» et de «grands techniciens». Aucune philosophie officielle ne leur est donnée (hormis les plans de production, rien d'autre ne se discute avec la direction), mais ils «savent» «ce que les dirigeants veulent» et ce qu'«il faut faire»... Par exemple, ils «savent» que la compagnie ne veut pas des «mous», ni des «bon gars» comme contremaîtres; elle veut — et elle encourage — ceux qui «tiennent en main» les ouvriers... Dans l'imagerie du contremaître, induite, on ne sait comment, par les directions, l'ouvrier qui «produit» est celui que ne doit jamais quitter la crainte des «chefs»[36].

Cela nous amène à l'image que les contremaîtres se font de l'ouvrier: sauf rarissimes exceptions, «les ouvriers», dans leurs actes et langages, constituent une sorte de masse uniforme génétiquement réfractaire au travail et indigne de confiance. Il faut «combattre» sans relâche les «vices» de l'ouvrier, y compris «pour son propre bien»... «Comment voulez-vous en tirer le maximum autrement?»... Reste l'excuse et le prétexte généralisés. De fait, on emploie à l'égard des ouvriers un véritable vocabulaire de dressage; ils sont massivement tenus pour des êtres pétris de défauts et de perversité: «c'est dans leur mentalité», me précisait le directeur d'Alger...

Quant aux ouvriers eux-mêmes, il est tout à fait édifiant de les voir répéter à propos d'eux-mêmes: on n'est «rien du tout», «du bétail», «des légumes», «des machines»...[37] Il y a à travers cette vision d'eux-mêmes une vision «complémentaire» de ce qui les entoure: l'entreprise, ses représentants, ses dirigeants, ses délégués, etc., tout cela n'est que mépris du travailleur, hypocrisie et tromperie. La direction n'est qu'une lointaine entité peuplée d'inconnus tout-puissants et dédaigneux. Une seule chose les intéresse: le taux de production et le profit... «Ils ne viennent que pour la bière», «moi je n'ai jamais vu leurs têtes», «il y a un Dieu au ciel, et eux, ce sont les dieux sur terre»... Il s'exprime très clairement l'idée que, pour l'ouvrier, l'entreprise est un lieu de déchéance personnelle:

«Même les animaux ça traite pas comme ça ses semblables»... Voilà donc comment l'employé de nos deux brasseries vit son rapport à la hiérarchie et comment il se la «représente», ainsi que l'entreprise: un univers d'hostilité, de déchéance narcissique du moi, de comportements vulgairement matérialistes et avides et de grande hypocrisie dont personne n'est dupe... «Nous ne sommes que du bétail pour eux», «ils serrent les rangs contre nous»... en sont des expressions typiques.

L'employé n'est admis à être et à s'exprimer qu'en tant qu'écho de l'idéologie des dirigeants, laquelle s'ingénie à remplacer la réalité vécue par des rites langagiers exaltant l'entreprise-famille et l'ouvrier — motivé — satisfait d'un côté, et le travailleur — militant de l'entreprise — bien collectif, de l'autre[18].

Deuxième contre-exemple:
l'usine de transformation de papier — Montréal

Pour des raisons de commodité et d'anonymat, appelons cette usine «l'entreprise Papiers-Montréal». Il s'agit d'une PME d'environ cinquante personnes dont quarante employés, à peu près tous journaliers (donc susceptibles d'être mis à pied à volonté — selon une certaine règle d'ancienneté, cependant). Elle est en tous points similaire à une des usines Cascades de Kingsey Falls, spécialisée dans la fabrication de produits de transformation de papier: napperons unis, imprimés ou en relief, fonds de plateaux, barquettes, sous-tasses, filtres à café... Papiers-Montréal dessert l'ensemble du marché canadien et semble assez prospère, depuis deux à trois ans — bien que «créée» depuis plus de dix ans. Son chiffre d'affaires est passé à six millions de dollars en 1985 et elle compte ouvrir incessamment une autre usine en Ontario. Le processus de production est, comme dans les brasseries, et comme chez Cascades, entièrement mécanisé et semi-automatique: à peu près tous les postes ne requièrent que des travaux d'alimentation ou de surveillance des machines.

Avec mon collaborateur anthropologue et un assistant, nous y avons effectué une dizaine de jours d'interviews systématiques et un séjour d'observation-participante (essentiellement notre assistant) d'environ deux mois. Il ressort de l'étude de cette entreprise que c'est bien plus largement le modèle des brasseries qui y domine plutôt que celui de Cascades:

> Un climat de méfiance et d'hostilité général et réciproque, qui s'est, semble-t-il, considérablement aggravé depuis que la direction a entrepris diverses mesures de représailles suite à l'introduction du syndicat, il y a quelques années: suppression de locaux de repos, surveillance systématique, harcèlement pour quelques minutes de retard ou d'absence ou d'arrêt de production...
>
> Un cloisonnement strict entre dirigeants et dirigés, même sur le plan physique: la «haute» direction ne communique avec l'atelier de production que par un étroit couloir (dont la porte est un miroir du côté atelier et une vitre transparente du côté direction) et le «bureau» des contremaîtres est une sorte de «tour de contrôle» juchée au centre de l'atelier, surélevée et vitrée de tous côtés. Les contremaîtres (deux) y sont assis sur des fauteuils pivotants qui leur permettent de garder une constante vision panoramique de ce qui se passe dans tout l'atelier.
>
> Comme dans les brasseries, la parole est prohibée (bien que le vice-président, fils du dirigeant propriétaire, soit souvent considéré comme «parlable») et de toutes les façons très difficile compte tenu du bruit, de la distance entre postes, de la cadence et de la surveillance des contremaîtres. Ici aussi, «parler c'est perdre du temps».
>
> À peu près tout ce qui touche à la direction de l'entreprise est le secret des patrons: chiffre d'affaires, profits, projets (y compris celui de l'installation en Ontario), processus de production (des napperons en relief par exemple qui est une sorte d'exclusivité)... Un des dirigeants m'a même dit: «Iriez-vous donner le contenu de votre compte en banque à n'importe qui? Notre profit c'est la même chose, ils (les employés) n'ont pas d'affaire à le savoir!».
>
> Toujours comme dans les brasseries, il y a là un discours volontiers paternaliste chez les dirigeants: «nous étions une famille...», certaines «brebis galeuses ont cru bon de rentrer le syndicat», mais nous

«comptons sur les «bons» ouvriers «sérieux et fidèles» qui «marchent avec nous la main dans la main»...

Il y a même des vocables précis pour désigner ces catégories d'employés: les «moutons noirs» et les «hommes-clés». Les premiers sont considérés comme peu sérieux, peu intéressés à la compagnie, peu zélés et, par-dessus tout, comme insistait un des directeurs, «incapables de parler le langage des patrons»! Les seconds, eux, sont des «gens intelligents» sur qui on «peut compter», qui «viennent vous avertir de ce qui se passe...» et «à qui on donne de temps en temps un chèque sous la table»...

Du côté des employés, les hommes-clés deviennent les «téteux» et les «moutons noirs», tout simplement, ceux qui ont participé à l'entrée du syndicat. À chaque pause, on peut d'ailleurs remarquer la démarcation physique: téteux et assimilés se regroupent autour de la «tour de contrôle» et y achètent chocolats et cigarettes (auprès d'un contremaître qui en fait commerce), alors que les autres s'égaillent ça et là dans l'atelier ou se rejoignent dans un exigu recoin aménagé en «cafétéria».

Les salaires sont, à très peu de choses près, la moitié de ce qui est payé à Cascades. Aucune participation, d'aucune sorte, n'a cours. Aucun avantage en argent ou en nature n'est consenti en dehors de ce que prévoit — strictement — la convention collective. Un exemple très édifiant: un seul machiniste travaille sur deux machines à barquettes avec un salaire horaire de neuf dollars; chez Cascades, deux machinistes, payés quatorze dollars l'heure, travaillent sur une seule machine équivalente!

Les contremaîtres vont jusqu'à chronométrer l'heure exacte d'arrêt des machines (on arrête et on redémarre d'ailleurs au son d'une cloche actionnée par eux), car, disent-ils, «les minutes consacrées à ranger, essuyer... ne sont pas de la production, il ne faut pas qu'ils en prennent cinq ou dix de plus qu'il n'en faut».

Aucun ouvrier n'a le droit de démonter ou de «tripoter» les machines, aucune forme de rotation n'est admise; seuls les chefs d'équipes et les machinistes préposés à l'entretien mécanique y ont droit. Nombre d'ouvriers ont d'ailleurs déclaré n'attendre que le moment où «ça casse»: chose jamais entendue à Cascades.

Enfin, incroyable signe de cloisonnement, de distance et de méfiance: huit échelons hiérarchiques depuis l'ouvrier jusqu'au sommet

de la pyramide! Pour 40 employés! Il y a là un «président et directeur général», un «vice-président»...

Comment peut-on parler d'une quelconque possibilité de constitution de «culture» de cette entreprise? Quels magiques et mystérieux rites, credos, mots d'ordre ou «symboles» va-t-on chercher pour cela? À la question d'envisager un éventuel partage de profits ou d'actions, il nous a été textuellement répondu: «Ils ne peuvent pas comprendre cela»!...

EN GUISE DE CONCLUSION: INTERPRÉTATIONS

J'entends de plus en plus parler d'entreprises qui, comme Cascades ou autrement, partagent profits, actions, moyens... c'est-à-dire qui admettent de fait que le travail doit, enfin lui aussi, légitimement prétendre à une part des surplus que le capital et lui génèrent! On peut parler peut-être d'une douzaine ou plus au Québec, dans divers secteurs depuis la fabrication de meubles ou le sciage du bois, jusqu'aux pâtes et papiers en passant par l'édition-imprimerie. Cela n'en est que très heureux et je ne doute pas que «cultures», «symboles d'excellence» et mobilisation ne manqueront pas de suivre, pour peu que ces partages soient transparents, globaux et sincères. Mais, il est, bien sûr, plus tentant de ne viser que le partage de «credos» et de «symboles» artificiellement rattachés à des «super-leaders — gentils — héros»: cela coûte bien moins en argent et en pouvoirs-privilèges, et cela peut nourrir grassement de nombreux marchands de cultures organisationnelles et ingénieurs de symboles. N'oublions pas cependant que le système de représentation de l'ouvrier s'alimente très directement à son rapport aux «conditions immédiates d'existence» et à la mémoire précise de faits du passé, récent ou non, donnant indication exacte du fossé entre ce qui est dit de lui comme «partenaire» et ce qui est fait de lui comme «outil de production». Ce passage de l'outil de production (objet) à celui de «partenaire» (sujet) peut-il se faire par enchantement parce qu'on s'est décidé soudain à parler de

«culture organisationnelle»? De plus, cette «culture» accomplirait l'exploit qui transformerait dirigeants et dirigés en «sujets historiques» «identiques» et «alliés»...

Dans l'exemple de Cascades, nous voyons une culture et une symbolique communautaire s'installer à la suite et autour d'éléments matériels-concrets de preuves de vie et de finalité convergentes. C'est le modèle de Lionel Vallée incarné: un système de production de symboles qui n'a de sens et de substance qu'à travers, en particulier, les systèmes de production de biens matériels. Nous voilà renvoyés (et L. Vallée ne s'en cache pas) au plus profond des modèles marxiens: la superstructure qui n'est qu'avec et à travers l'infrastructure: «Ce n'est pas la conscience des hommes qui fait les circonstances mais les circonstances qui font leur conscience». C'est ce qui est effectivement agi et vécu qui forme les visions et les représentations. Un agir et un vécu en contradiction avec le représentationnel ne peuvent donner que fausse conscience et aliénation.

L'«ingénierie» de la culture organisationnelle ne doit pas devenir un fantasmatique substitut au — vrai — partage que sous-entend toute véritable «communauté». Préparer et diffuser des boîtes à outils et des *packages* de fabrication de cultures ne nous semble rien d'autre qu'une nouvelle façon de céder à la vieille tentation des sciences du comportement organisationnel: évacuer, comme l'écrit Burkart Sievers[39], tout le problème du sens du travail (et de la vie au travail) au profit de concepts forgés de toutes pièces, tel celui de «motivations». Va-t-on ainsi réussir à évacuer le problème fondamental du partage réel préalable?

Comme le dit si bien B. Witkin:

> The miracle of culture roots us in the real world. In and through our cultural forms we see the world as it is in acting accordingly. Of course, we can fictionalize culture. We can throw a false light upon the world and act according to that, but only at the expense of uprooting ourselves from the real world...[40]

NOTES

1. On peut ainsi citer des travaux portant des titres tels que :

   « La gestion du symbolisme d'entreprise : un cadre conceptuel et un cas », R. POUPART, J. P. OUELLET, J. J. SIMARD, dans : *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, sous la direction de C. BENABOU et H. ABRAVANEL, Montréal, Gaétan Morin, 1986.

   R. H. KILMANN *et al.*, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

   P. GAGLIARDI, *Organization Studies*, nº 7, 1986, 117-135.

   J. E. HEBDEN, « Adopting an Organization's Culture », *Organizational Dynamics*, automne 1986, 54-72.

   R. GOGEL et M. SIAT, « Culture d'entreprise et changements stratégiques », *Personnel*, nº 279, juillet 1986, 6-11.

2. B. WITKIN, P. O. BERG, « Organization Symbolling : toward a Theory of Action in Organizations », Paper presented at the First Standing Conference in Organizational Symbolism, Université de Lund, juin 1984 ; M. ALVESSON, « On the Idea of Organizational Culture », *Dragon, Journal of SCOS*, nº 7, décembre 1986, 92-123 ; B. SIEVERS, « Motivation as a Surrogate for Meaning », Conference presented at First International Standing Conference in Organizational Symbolism, Université de Lund, juin 1984 ; L. SMIRCICH, « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 1983, 329-335.

3. Whyte parlait alors du mouvement des « relations humaines ».

4. Voir le modèle de L. VALLÉE dans *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, sous la direction de A. CHANLAT et M. DUFOUR, Montréal, Québec-Amérique, 1985 ; O. AKTOUF, « Management, employés et systèmes de représentations », inédit, Montréal, Écoles des Hautes Études commerciales. Publié en langue allemande dans *Organisationentwicklung* sous le titre : « Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisationen sehen », nº 4, 1985, 29-45. Également : B. WITKIN, *op. cit.* ; O. AKTOUF et M. CHRÉTIEN, « Anthropologie de la communication et culture d'entreprise, le cas Cascades », dans C. BENABOU et H. ABRAVANE (sous la direction de), *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, *op. cit.*

5. B. SIEVERS, « Motivation as a Surrogate for Meaning », Paper presented at the First International Standing Conference in Organizational Symbolism Université de Lund, juin 1984 ; « Leadership as a Perpetuation of Immaturity », Conférence présentée au *Colloque international sur les nouvelles tendances en gestion*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, juin 1986 ; « Participation as a Collusive Quarrel over Immaturity », *Dragon, Journal of SCOS*, 1, décembre 1985, 72-83.

6. Ici, je veux simplement porter indication de ce que les faits qui caractérisent un groupe social comme «culture» sont inscrits à la fois dans l'histoire-développement-genèse du groupe et dans les structures de son organisation socio-économique. Ce serait pour moi quelque chose de proche de la notion de «structuration» chez J. Piaget, qui renvoie à une sorte d'union de la structure et de la genèse, une nécessaire concomitance des approches structuraliste et génétique.
7. L. DUMONT, *Homo hierarchicus*, Paris, Gallimard, 1979.
8. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, *op. cit.*
9. «Idéologie» est pris ici plus dans son sens habituel «d'ensemble d'idées implicites et organisées destinées à justifier une situation ou un projet...» que dans celui, plus althussérien, de «rapports immédiats des hommes à leurs conditions d'existence».
10. G. CONDOMINAS, «Nous avons mangé la forêt»... (*La rupture entre l'entreprise et les hommes*, *op. cit.*).
11. M. BURAWOY, *Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, 1979.
12. A. WILKINS et W. OUCHI, «Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 1983.
13. M. ALVESSON, «On the Idea of Organizational Culture», *op. cit.*, 92-123.
14. *La rupture...*, *op. cit.*
15. *Ibid.*, 290-291.
16. *Ibid.*, 204.
17. Voir G. ROCHER, *L'action sociale*, Paris, Seuil (Points), 1970, 111; E.B. TYLOR, *Primitive Culture*, Londres, 1871.
18. CONDOMINAS, dans *La rupture...*, *op. cit.*, 288-289.
19. *Ibid.*
20. Voir, par exemple, M. CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, où l'on retrouve, en filigrane, un mode de relations somme toute semblable à ce schéma «hôte/ennemi» entre ouvriers d'entretien, de production et chefs d'ateliers du Monopole Industriel. Ou encore A. CHANLAT, «À travers les rapports qu'entretiennent planificateurs/opérationnels ou commissaires/directeurs/chefs de projet de l'Hydro-Québec», dans: *Gestion et culture d'entreprise*, Québec-Amérique, 1984.
21. Dans: *La rupture...*, *op. cit.*, 210-212-220.
22. *Ibid.*, 290.
23. L. VALLÉE, *ibid.*, 231.
24. Voir O. AKTOUF, «Parole et vie de l'entreprise: faits et méfaits», *Gestion*, 11, 4, automne 1986, 31-37.
25. Voir O. AKTOUF, «Business Internal Image: Conflictual Representation-Systems», *Dragon, Journal of CSOS*, 1, décembre 1985, 104-119.

26. Lionel Vallée, professeur d'anthropologie à l'Université de Montréal, auteur du modèle d'accès aux systèmes de représentations mis en œuvre dans mes recherches. Serge Bouchard, professeur d'anthropologie appliquée (au milieu de travail industriel en particulier), Département des sciences administratives de l'U.Q.A.M. Michel Chrétien, professeur d'anthropologie, spécialisé en anthropologie de la communication et dans l'étude de l'entreprise japonaise, associé avec moi dans l'étude de Cascades et de «Papiers-Montréal Inc.».

27. Recherche subventionnée par le FCAR et le CRSHC et qui porte sur «Les actes de langage et fonction symbolique dans la vie des organisations». Elle couvre actuellement, en parallèle, deux importantes institutions; le groupe Cascades et la Fédération des Coopératives Desjardins de Trois-Rivières.

28. Cf. O. AKTOUF et M. CHRÉTIEN, «Anthropologie de la communication et culture d'entreprise», dans *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, *op. cit.*, 555-572.

29. Voir par exemple: J. J. GUMPERTZ et D. HYMES (Eds.), «The Ethnography of Communication», *American Anthropologist*, 6, 6, 1964; J. J. GUMPERTZ et D. HYMES (Eds.), *Direction in Sociolinguistics: the Ethnography of Communication*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1972; D. HYMES, *Towards Ethnographies of Communication*, dans GIGLIOLI (Ed.), *Language in Social Context*, New York, Penguin, 1972, 21-44.

30. Séjours qui ont été effectués en 1981-1982 et où je me suis fait embaucher comme ouvrier saisonnier pour une durée totale d'environ six mois.

31. Pour plus de détails, voir O. AKTOUF, «Une autre conceptualisation des comportements au travail», *Interventions économiques*, 12-13, printemps 1986, 261-280; *Le travail industriel contre l'homme?* ENAL/OPU, Alger, 1986, 363; «Une vision interne des rapports de travail: le cas de deux brasseries», *Le travail humain*, 49, 3, 1986, 237-248.

32. Voir «Parole et vie de l'entreprise: faits et méfaits», *op. cit.*, ainsi que O. AKTOUF, «Parole et travail industriel: un rapport de forces», à paraître dans *Critique*, Paris.

33. Précisons qu'il s'agit de syndicats «maison» à Montréal et allié direct du pouvoir (le Parti) à Alger.

34. À peu près tous les phénomènes de déni des réalités et d'instauration de mécanismes de «folie à deux» expliqués par M. KETZ DE VRIES dans son *Comment rendre fous vos subordonnés* (Harvard-L'Expansion, hiver 1980) se retrouvent peu ou prou dans ce que j'ai observé chez la plupart des dirigeants de ces brasseries. Voir en particulier O. AKTOUF, «Business Internal Image: Conflictual Representation-Systems», *op. cit.*

35. Je dois préciser que j'utilise ici «taylorien» et «taylorisme» dans le sens qu'ont laissé à ces termes les diverses applications étroites et très rentabilistes de l'OST à travers le monde. Il ne s'agit évidemment pas de l'esprit profond de la démarche d'ensemble de Taylor qui, on le sait (surtout après son «testimony before the special house committee»), n'a jamais voulu donner naissance, par ses travaux, au pressurage effréné que l'on a fait subir, en son nom, aux travailleurs.

36. Voir O. AKTOUF, *Le travail industriel contre l'homme?*, *op. cit.*
37. *Idem*.
38. Voir les notes 4 (2e référence), 25 et 31 pour détails et démonstrations-illustrations.
39. B. SIEVERS, «Motivation as a Surrogate for Meaning», *op. cit.*
40. B. WITKIN, «Organization Symbolling...», *op. cit.*, 3.

4

Comment les facteurs de contingence façonnent la culture d'une organisation : le cas du Canadien National

Mihaela E. Firsirotu

Au cours des dernières années, des douzaines de livres et d'articles spécialisés ont été consacrés au rôle essentiel que joue la culture organisationnelle dans la réussite de toute entreprise. Pourtant, cet intérêt pour la culture dans les organisations n'a donné naissance qu'à peu de schémas conceptuels pouvant servir à l'analyse de la culture organisationnelle. Au fait, à peu d'exceptions près (Hofstede, 1981 : Handy, 1976; Allaire et Firsirotu, 1981, 1984) les ouvrages traitant de culture organisationnelle sont consacrés presque exclusivement au *contenu* des systèmes culturels.

Les rares fois où il est question dans ces ouvrages de *facteurs* qui ont donné à une culture sa particularité, on accorde une grande importance aux facteurs historiques et de leadership dans le développement de la culture organisationnelle, tout en négligeant l'influence souvent critique des contingences sociales, politiques, économiques et technologiques. (Voir Eldridge et Crombie, 1974; Pettigrew, 1979; Ouchi, 1979; Silverzweig et Allen, 1976; Smircich, 1981; Deal et Kennedy, 1982; Allen et Kraft, 1982; Wilkinson, 1983; Sathe, 1983; Schein, 1985).

Afin de compenser la pénurie de modèles culturels intégratifs dans les études sur la gestion, Allaire et Firsirotu (1981, 1984) ont élaboré un schéma destiné à faciliter l'analyse générale des cultures organisationnelles. Ce schéma ressort d'une étude exhaustive des écoles de pensée et des questions critiques du domaine de l'anthropologie culturelle; il tient compte de l'action simultanée exercée par plusieurs facteurs exogènes *diachroniques* (la société environnante, le passé de l'organisation, les facteurs de contingence), ainsi que de l'influence *synchronique* et réciproque exercée par les acteurs contemporains et par la structure de l'organisation sur la culture qui y émerge.

Afin de donner à ces facteurs une forme empirique et afin d'évaluer l'influence relative de chacun d'entre eux sur la création et le développement d'une culture organisationnelle, Firsirotu (1985) a entrepris l'étude de l'entreprise Canadien National et de l'une de ses divisions problématiques, «Les messageries du CN» (CN Express).

Le présent texte a pour but de souligner l'importance des facteurs de contingence dans la construction de cultures organisationnelles; pour ce faire, il traitera surtout de facteurs tels que la réglementation, la concurrence et la structure économique de l'industrie dans laquelle s'encadre l'entreprise CN, ainsi que de la façon dont ces facteurs sont responsables du système culturel et structurel qui s'y est développé. La recherche qui étaye cet article démontre de manière convaincante que les facteurs de ce type peuvent exercer une influence égale à celle du leadership charismatique sur l'établissement des postulats de base et des valeurs fondamentales d'une entreprise.

Notre exposé comporte trois parties. Dans un premier temps, pour bien situer le cadre d'analyse, nous présentons sommairement une version du schéma conceptuel élaboré par Allaire et Firsirotu (1981, 1984). Nous examinons ensuite l'effet des facteurs de contingence et les systèmes culturels et structurels qui se sont développés dans l'entreprise au cours d'une période de soixante ans. Finalement, nous présentons aux chercheurs et gestionnaires

certaines conclusions tirées de cette étude, conclusions qui peuvent contribuer à clarifier bon nombre de questions théoriques et méthodologiques concernant la culture des organisations.

Un schéma multi-dimensionnel pour l'étude des organisations

Allaire et Firsirotu (1981, 1984) ont proposé un schéma conceptuel composé de variables endogènes et de facteurs exogènes. La figure 1 représente le schéma organisationnel découlant de leur examen des questions liées à la culture dans les organisations.

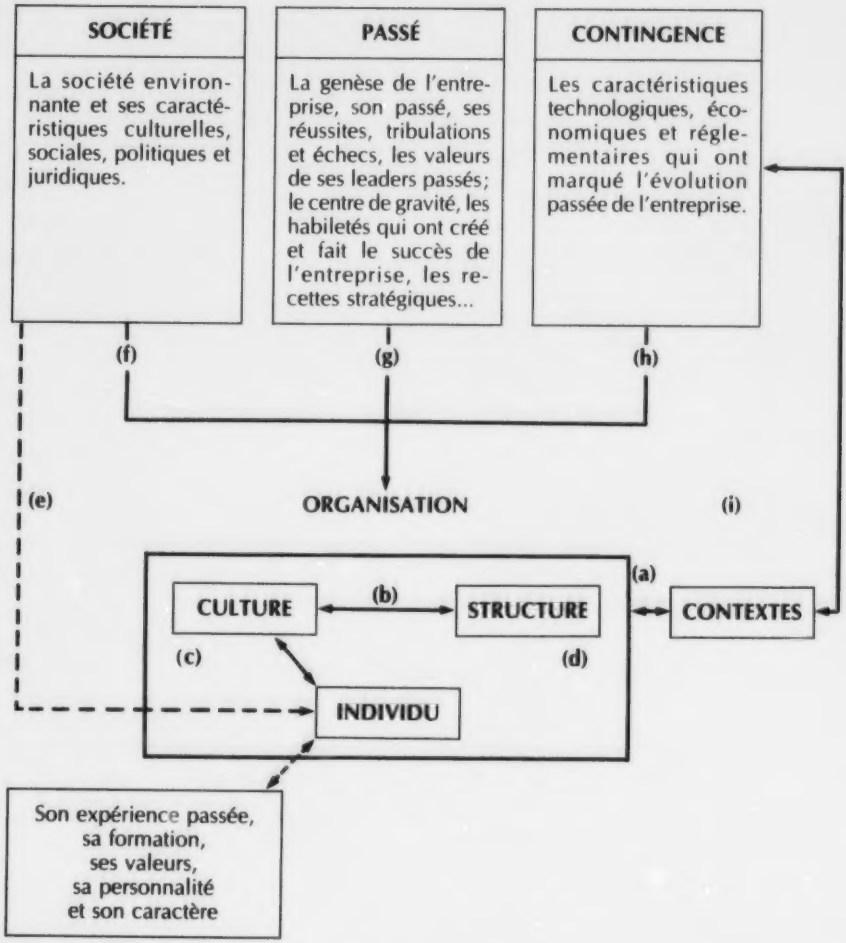
Quelle que soit l'organisation, il est utile de la concevoir comme étant constituée de trois éléments interreliés:

1. un système *socio-structurel* composé de relations interdépendantes entre structures, stratégies, politiques et autres processus formels de gestion;
2. un système *culturel* qui traduit les dimensions émotives et affectives de l'organisation en un ensemble de symboles significatifs se manifestant par des mythes, une idéologie et des valeurs, ainsi que par bon nombre de pratiques culturelles (rites, cérémonies et coutumes; métaphores, glossaires, acronymes, lexiques et slogans; histoires, contes, légendes et folklore organisationnels; insigne, logo et architecture désignant l'organisation);
3. *les acteurs en tant qu'individus* qui, porteurs d'expériences et de personnalités propres, sont des créateurs et des utilisateurs de significations pour construire une réalité sur la base de fragments d'expérience et du flux continu d'événements dans l'organisation.

Ces éléments constitutifs de l'organisation prennent forme et substance sous le jeu de deux forces, soit leurs interactions synchroniques et les influences diachroniques exercées par la *société* environnante, le *passé* de l'organisation et l'ensemble des facteurs de *contingence*.

FIGURE 1

Schéma conceptuel pour l'étude des organisations



Par *société*, nous entendons la totalité des environnements sociaux, culturels, politiques et juridiques dans lesquels s'insère l'organisation, y compris le caractère ethnique, la diversité de croyances religieuses, le type et la multiplicité des valeurs de la société ambiante.

Le terme *passé* désigne la genèse de l'organisation, les différents styles de direction qu'elle a connus, les valeurs du fondateur et des dirigeants subséquents, ses difficultés et ses réussites stratégiques. Ce sont là des facteurs qui produisent une réserve cumulative d'éléments symboliques, une perspective du monde (*Weltanschauung*), un «ethos» dont s'imprègnent tous les aspects de la vie organisationnelle.

Le mot *contingence* se réfère au fait que toute organisation est née et évolue dans un contexte d'influences produites par les structures économiques, la technologie, les relations du travail et la réglementation spécifique à l'industrie au sein de laquelle opère l'organisation. Ces influences deviennent ancrées dans le fonctionnement de l'organisation et façonnent, à des degrés différents, le caractère de son système culturel et socio-structurel.

Le schéma conceptuel présenté à la figure 1 se base sur un concept qui définit la culture organisationnelle comme étant un *système spécifique de symboles (inscrits dans des postulats de base et des valeurs fondamentales) partagés à des degrés différents par les membres de l'organisation. Ce système de valeurs a été façonné par le passé de l'organisation, par la société ambiante et par divers facteurs de contingence, ainsi que par l'interaction avec le système structurel et le leadership actuel.* La culture est l'élément qui «donne forme, orientation et particularité et désigne un flux continu d'activités» (Geertz, 1973, 250). Dans cette perspective, «la culture n'est pas une force, une entité à laquelle on peut tout simplement attribuer événements sociaux, comportements, processus et institutions: elle est un contexte, une réalité à l'intérieur de laquelle ces phénomènes acquièrent leur plein sens» (*ibid.*, 14).

Ce concept de la culture présume une étude approfondie des matériaux historiques, des facteurs sociétaux et des contingences, dans le but d'en extraire les éléments culturels qui sous-tendent les postulats de base et les valeurs fondamentales de l'organisation.

Dans la suite de ce texte, nous nous limiterons à l'examen du rôle particulier des facteurs de contingence dans la création et le maintien de la culture du CN, bien que notre étude (Firsirotu, 1985) ait porté sur l'ensemble des facteurs identifiés dans le modèle décrit plus haut.

ÉVOLUTION DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE DU CN AU GRÉ DES CHANGEMENTS DE CONTINGENCE

L'étude approfondie de l'entreprise Canadien National a identifié huit postulats de base qui semblaient définir le caractère général de la culture du CN au cours des années 1970-1980. En version abrégée, ces postulats de base étaient les suivants:

le CN, en tant que société d'État, a la responsabilité de fournir un service public aux communautés canadiennes, mais il se définit premièrement comme une entreprise à but lucratif pour laquelle l'intérêt public reste au second plan;

pour la bonne marche de l'entreprise, il est essentiel que son indépendance décisionnelle à l'égard de l'État soit préservée;

le CN contrôle, à un degré plus ou moins élevé, les marchés qu'il dessert;

les revenus nécessaires à la viabilité commerciale de l'entreprise sont de moins en moins dépendants de règlements et de décisions politiques;

l'expertise technique et des aptitudes en analyse des coûts sont essentielles à la réussite de l'entreprise;

la planification financière à long terme est indispensable à la bonne gestion de l'entreprise;

le volume d'affaires et les économies d'échelle sont essentiels pour la survie de la compagnie: ils seront obtenus par la concurrence au niveau des prix plutôt que par la concurrence au niveau des services offerts;

le CN est une grande famille au sein de laquelle l'autorité se propage du haut vers le bas.

De ces huit postulats de base, six sont directement attribuables aux facteurs de contingence qui caractérisent l'industrie ferroviaire. La culture organisationnelle du CN, son cadre mental, découle donc en grande mesure des particularités économiques de l'industrie ferroviaire, de sa technologie, de son système de réglementation, de la nature de ses relations du travail, de la concurrence qui la caractérise.

Quelques-uns de ces facteurs (la structure économique de l'industrie et le système de réglementation) ont beaucoup changé au cours des soixante années que cette étude a couvertes; leurs modifications ont provoqué après un délai assez long des transformations culturelles et socio-structurelles dans la compagnie. Cette étude tentera de rendre compte de cette évolution différée des valeurs et structures de l'entreprise par suite de changements dans les facteurs de contingence.

L'histoire de l'industrie ferroviaire canadienne est caractérisée par quatre étapes importantes[1]:

1. période de croissance et d'épuration (1875-1918);
2. ère de duopole pur dans l'industrie ferroviaire (1918-1938);
3. ère de concurrence dynamique sous un régime de réglementation (1938-1967);
4. ère de concurrence dynamique dans des conditions de commerce libre (1967-1976).

Chacune de ces périodes se caractérise par des structures d'industrie et de marché qui ont marqué les chemins de fer canadiens pendant de longues années.

Le présent texte n'examinera de façon détaillée que les trois dernières étapes, celles au cours desquelles le CN a joué un rôle significatif. L'entreprise fut constituée en système ferroviaire en 1918 seulement, puis en entité juridique en 1922. Cependant, nous commencerons par présenter une courte description des événements qui ont précédé la création du CN.

La période de croissance et d'épuration (1875-1918)

Globalement, la période de croissance de l'industrie ferroviaire se caractérise par une prolifération de compagnies et par la multiplication des services concurrents offerts par ces compagnies. Au début du siècle, le transport ferroviaire au Canada était assuré par plusieurs corporations du secteur privé et par un système appartenant au secteur public. Ce dernier, l'*Intercolonial*, devait fournir, au coût d'exploitation, des services de transport reliant les provinces maritimes avec le reste du Canada, afin que soient respectés les engagements pris au moment où ces provinces s'étaient jointes à la Confédération. La période comprise entre 1902 et 1918 fut caractérisée par «une hystérie nationale concernant les chemins de fer», comme l'a dit Thomson (1938, 25). À l'apogée de cette «hystérie», la progression annuelle atteignait 2 400 kilomètres.

L'existence d'une telle pléthore de compagnies ferroviaires eut pour effet de conduire au bord de la faillite deux des plus grandes entreprises de l'industrie: le *Grand Trunk Pacific* et la *Canadian Northern*; pour y échapper, elles ont dû demander l'appui financier du gouvernement fédéral. Confronté à une crise d'une telle dimension, le gouvernement fédéral créa, en 1916, la Commission royale Smith-Drayton-Acworth. Le rapport de la commission, présenté en 1917, recommandait la nationalisation de la *Canadian Northern* et du *Grand Trunk*, et leur consolidation avec l'entreprise gouvernementale *Intercolonial*, de telle sorte que le système ferroviaire ainsi constitué ne forme qu'une seule entité unifiée et cohérente. Cette mesure politique transforma la structure économique que l'industrie aurait acquise sans une telle intervention. Au fait, le monopole qui eût émergé suite à la banqueroute des deux com-

pagnies en question (monopole tenu par l'entreprise *Canadien Pacifique* (CP), la seule compagnie ferroviaire viable à l'époque) fut remplacé par une très claire situation de duopole où le CN, entreprise d'État, opérait en concurrence avec le Canadien Pacifique, entreprise privée.

L'ère de duopole pur dans l'industrie ferroviaire (1918-1938)

Cette période s'est distinguée surtout par le fait que, dans la plupart des régions du Canada, c'étaient seulement le CN ou le CP qui faisaient le transport de marchandises. La structure de l'industrie ferroviaire canadienne au cours de cette période était clairement celle d'un duopole au sein duquel la concurrence entre les deux compagnies de chemin de fer n'était pas considérée suffisante pour assurer que les tarifs fussent fixés à des niveaux concurrentiels.

L'insatisfaction exprimée par les expéditeurs, les communautés locales et régionales à l'endroit du pouvoir de marché des compagnies ferroviaires s'est traduite par l'instauration d'une réglementation exhaustive et par l'établissement de normes assurant des prix raisonnables et non discriminatoires. L'administration de ces normes était du ressort du Conseil des commissaires des chemins de fer. Cependant, le but des règlements en question n'était pas d'abolir les «prix de cartel», mais uniquement de prévenir les abus.

Impact sur la culture et la structure du CN

Grâce aux prix de cartel et aux conditions de monopole dans certaines régions du pays où les expéditeurs ne pouvaient s'adresser qu'à une seule compagnie ferroviaire, les chemins de fer jouissaient à cette époque d'un grand pouvoir de marché qui leur permettait d'établir une structure tarifaire basée sur le «principe discriminatoire». Ce «principe» n'était autre chose que la pratique de fixer des *tarifs très élevés*, tarifs qui dépassaient les coûts variables de l'entreprise, et parfois même les coûts totaux moyens, lorsque

la demande de transport de marchandise était peu élastique; et des tarifs *très bas*, parfois aussi bas que les coûts marginaux à court terme, dans le cas de marchandises ayant une grande élasticité de demande aux tarifs chargés. Dans la plupart des cas, cela voulait dire que l'on fixait des tarifs élevés pour les produits manufacturés et des tarifs très bas pour les matières premières et les produits agricoles (Heaver et Nelson, 1977).

Ces conditions uniques de marché et de tarification ont laissé des traces encore visibles dans les opérations du Canadien National.

Une première trace identifiée par notre étude chez CN au cours de cette période et qui découlait de la situation de duopole est le postulat de base selon lequel la compagnie exerçait *un certain degré de contrôle sur ses marchés*. De plus, il lui suffisait, pour augmenter ce contrôle, de prendre des mesures en collaboration avec son seul compétiteur, le CP. Thornton, le premier président de l'entreprise CN (1922-1931), estimait qu'il était dans l'intérêt des deux compagnies de collaborer sur plusieurs plans et non seulement en ce qui avait trait à l'établissement des prix. «Il tenait à maintenir la complaisance dans ses relations avec son compétiteur, le CP», remarque Stevens (1973), «relations qui permettraient de s'arranger à l'amiable en cas de conflit». Une entente de coopération avec le CP fut signée en février 1924.

Les présidents subséquents du CN ont continué d'apprécier les avantages de la coopération avec le CP. Cette attitude s'est traduite par de nombreuses mesures telles que des ententes avec le CP concernant la mise en commun du transport de passagers, la standardisation de certains types d'équipement, de stock et de matériel roulant, ainsi que par des rencontres périodiques où les vice-présidents et gestionnaires de chaque compagnie s'entretenaient de questions d'intérêt commun (Metcalf, 1980). Cependant, ni le degré considérable de contrôle sur les marchés ni les prix de cartel qui étaient possibles dans des conditions de duopole n'ont réussi à éliminer la concurrence au niveau des prix et des services, ni l'hostilité constante entre les deux systèmes (Heaver et Nelson, 1977; Metcalf, 1980).

Au cours de cette période, un *deuxième* postulat critique a fait son apparition au sein de la compagnie CN: *les revenus nécessaires à la viabilité commerciale sont dépendants de décisions d'ordre réglementaire et politique*. En fait, selon Heaver et Nelson (1977), les règlements exhaustifs et restrictifs de l'industrie ferroviaire encourageaient les chemins de fer à obtenir leurs revenus au moyen d'une modification uniforme et universelle de tarifs. Ces pratiques de tarification ne tenaient pas compte des conditions économiques courantes spécifiques à la demande des différentes marchandises, ni des facteurs de concurrence caractérisant différents marchés. Quoique les compagnies ferroviaires et les organismes de réglementation incluaient dans leurs politiques des termes qui devaient réduire les effets différentiels ressentis dans une situation d'étroite concurrence par les expéditeurs dont les marchés étaient très éloignés, les augmentations tarifaires uniformisées finirent par faire perdre aux chemins de fer bon nombre de leurs marchés (Friedlander, 1969).

Ce deuxième postulat de base, en conjonction avec le premier, selon lequel le CN pensait exercer *un contrôle considérable sur ses marchés*, explique en grande partie le manque d'adaptabilité du CN face aux nouvelles conditions qui commençaient à se manifester au cours de la seconde partie des années trente. Le sentiment de son immunité et sa conviction d'être indispensable rendaient la compagnie aveugle face à la différence entre l'élasticité à court et à long terme de la demande. Cette nuisible dépendance à l'égard des augmentations tarifaires universelles ne prit fin qu'au moment de la mise en vigueur du gel des tarifs au cours de l'enquête de la Commission MacPharson (1959-1960) et grâce à la Loi sur les transports nationaux de 1967.

Un *troisième* postulat de base qui commençait à s'infiltrer dans la conscience organisationnelle du CN à l'époque était l'idée que *les connaissances et préoccupations liées aux coûts sont superflues lorsqu'il s'agit d'assurer la survie et la réussite d'une exploitation ferroviaire*.

Les procédés utilisés pour établir et modifier les tarifs démontrent bien que les décisions concernant le niveau général des tarifs dans l'industrie ferroviaire étaient d'ordre politique plutôt qu'économique. De plus, la lourde charge de dettes imposée à la compagnie CN détruisait tout espoir raisonnable de viabilité commerciale. Ces facteurs renforçaient le sentiment d'inutilité quant à l'importance d'acquérir des connaissances concernant les coûts d'exploitation.

Au fait, les accusations les plus sérieuses proférées contre Sir Henry Thornton en 1928 par le parti d'opposition concernaient les dépenses extravagantes faites pour acquérir des hôtels, des ponts et des compagnies de paquebots, pour étendre des routes ferroviaires peu rentables et pour offrir des services reproduisant ceux qui existaient déjà dans une même région.

Cependant, le facteur de contingence qui a contribué le plus à l'apparition de ce troisième postulat de base au CN était le fait que la compagnie était une entreprise d'État. Cela voulait dire que le CN pouvait compter, pour ses projets d'expansion, sur des fonds gouvernementaux à taux d'intérêt réduits, malgré l'état constant de banqueroute (à strictement parler) de ses opérations. Par exemple, en 1928 et 1929, le CN s'engagea dans un programme de forte concurrence avec le CP pour le transport des passagers, la compagnie étant sûre de pouvoir obtenir, du gouvernement canadien, des fonds illimités à faible taux d'intérêt. (Les dépenses annuelles en immobilisations étaient de 50 millions de dollars) (Thomson, 1938, 8). L'objectif de ce programme de concurrence n'était pas d'acquérir une nouvelle clientèle (le transport des passagers était déjà en période de déclin en Amérique du Nord), mais plutôt de faire perdre au CP certains de ses clients en offrant de nouveaux services de luxe.

Un autre signe concret du postulat selon lequel «les préoccupations et les connaissances liées aux coûts sont superflues pour la survie du CN dans l'industrie ferroviaire» a été l'absence d'un comptable agréé dans la compagnie jusqu'en 1950. «Le président Gordon a vite fait de constater qu'il n'y avait pas un seul

comptable agréé dans la compagnie et il en a embauché un» (Metcalf, 1980, 301).

Dans ces conditions et à cause de plusieurs autres facteurs liés au passé du CN (immenses dettes résultant de la fusion de plus de 200 compagnies ferroviaires en faillite, absence d'une politique de transport qui établirait clairement le rôle du CN) jusqu'en 1938, à l'exception de 1926 et 1928, les revenus de la compagnie ne suffisaient pas à couvrir ses coûts d'exploitation.

L'ère de duopole pur: conclusions

La situation de duopole pur dans l'industrie ferroviaire eut pour effet de faire naître au CN un nombre de postulats de base qui continuèrent d'influencer ses décisions longtemps après cette période:

le CN contrôle de façon très importante les marchés qu'il dessert;

les revenus nécessaires à la viabilité commerciale sont dépendants de règlements et décisions politiques;

l'expertise dans l'analyse des coûts n'est pas essentielle à la réussite de l'entreprise.

En termes de structure organisationnelle, le duopole, en combinaison avec la technologie particulière de l'industrie ferroviaire, a donné naissance à une structure corporative hautement centralisée, organisée autour des fonctions et dominée par les aspects opérationnels.

L'ère de concurrence dynamique sous un régime de réglementation (1938-1967)

Entre 1938 et 1967, la plupart des régions canadiennes étaient desservies par deux compagnies ferroviaires: CN et CP (Purdy, 1972). Cependant, à certains endroits, les expéditeurs n'avaient

qu'une seule compagnie à leur disposition, tandis que, dans quelques régions, il existait une troisième entreprise ferroviaire: le *British Columbia Railway* en Colombie-Britannique et l'*Ontario Northern Railway* en Ontario. Mais, à toutes fins pratiques, l'industrie ferroviaire canadienne demeurait un duopole.

Au milieu des années trente, le caractère de la concurrence dans l'industrie ferroviaire commença à se transformer de façon radicale à cause de trois types de tendances:

la concurrence intramodale, qui est la concurrence entre les chemins de fer: sa nature et son intensité ont changé rapidement au cours de cette période;

la concurrence générale de marché, qui limite la valeur ajoutée du service de transport aux prix relatifs de marchandises spécifiques provenant de sources alternatives; en d'autres termes, il s'agit d'une situation de concurrence basée sur le prix à la livraison (y compris les coûts de transport) d'une certaine marchandise par rapport au prix des marchandises que l'on peut lui substituer;

la concurrence intermodale, qui découle de l'apparition de nouveaux moyens de transport, plus particulièrement du transport routier.

Le régime de réglementation

Malgré une concurrence croissante dans le marché canadien du transport entre 1938 et 1967, il était convenu, en général, que les concurrences intramodale et intermodale (la concurrence de marché n'était pas perçue comme facteur de contrôle sur le comportement des compagnies ferroviaires) ne suffisaient pas à assurer que les tarifs du transport ferroviaire de marchandises seraient fixés à des niveaux concurrentiels et équitables. Par conséquent, on estimait qu'il était nécessaire de maintenir un système de réglementation publique de l'industrie et, surtout, d'exercer un certain contrôle sur les tarifs maximaux et discriminatoires.

Cette période peut être définie comme «l'ère d'une concurrence dynamique sous un régime de réglementation». Cependant, il est important de rappeler que les règlements en vigueur à cette époque ne réduisaient pas de façon considérable la souplesse des chemins de fer sur le plan de la concurrence intermodale ou de marché. Dès 1903, les chemins de fer canadiens étaient autorisés à se servir de la souplesse de *tarifs concurrentiels* pour contrer la concurrence intermodale, sans être exposés à des suspensions de tarifs ou à des délais dans leur mise en vigueur.

De plus, en 1938, le gouvernement canadien a permis aux compagnies ferroviaires, qui devaient faire face à la concurrence avec les transporteurs routiers, les compagnies de transport par oléoducs et les compagnies de navigation, de négocier des «tarifs d'entente» avec les expéditeurs, pourvu que lesdits expéditeurs s'engagent à donner à l'industrie ferroviaire un certain pourcentage de leurs contrats annuels de transport; les ententes en question comportaient des clauses interdisant les pratiques discriminatoires de tarification de la part des compagnies ferroviaires.

Les «tarifs d'entente» constituaient la preuve tangible que le gouvernement canadien reconnaissait le fait que l'emploi de «tarifs concurrentiels» ne suffisait pas à protéger l'industrie ferroviaire contre la concurrence provenant des compagnies de transport routier. Les recommandations de la seconde Commission royale Turgeon (1955) donnaient leur appui à l'emploi des «tarifs d'entente» par les compagnies ferroviaires, reconnaissant le bien-fondé d'une souplesse qui permet de faire face à la concurrence intermodale. Ainsi, les chemins de fer canadiens jouissaient d'une liberté presque totale en ce qui concernait les réductions de tarifs nécessaires pour résister à la concurrence intermodale.

Impact sur les comportements du CN

L'apparition de nouvelles forces compétitives dans le marché canadien du transport fut accompagnée d'une plus grande liberté

de commerce accordée aux chemins de fer afin de leur permettre de parer à cette concurrence.

Afin de survivre, les compagnies ferroviaires abandonnèrent la structure (politiques, procédés, «design» organisationnel) et la culture caractérisant l'ère du vrai duopole dans l'industrie.

Pour les remplacer, on adopta trois types de stratégies:

offrir des services semblables à ceux de la concurrence (transport par camion et par voie aérienne);

offrir d'autres services de type intermodal (*piggy-back*, service de ferroutage et conteneurs); et

réduire les tarifs et adopter des tactiques tarifaires permettant de faire face à la nouvelle concurrence.

La première stratégie équivalait à l'engagement dans de nouvelles voies d'exploitation (sans que l'on en soit tout à fait conscient). Quant à la deuxième, celle des services intermodaux, elle ne fut pas poursuivie très énergiquement au cours de cette période, en grande partie à cause de la décision du CN, à la même époque, de faire son entrée dans le domaine du transport routier. La troisième stratégie, qui consistait en des mesures ayant trait aux tarifs, fut employée très intensément au cours de cette période. L'emploi intensif d'une telle stratégie constituait un changement radical par rapport au mode de fonctionnement caractérisant l'ère de duopole.

L'intensification de l'emploi des «tarifs d'entente» par les compagnies ferroviaires ressort très clairement de la comparaison du nombre de ces tarifs en vigueur au début et à la fin de la période en question (3 en 1939 et 1545 en 1967). Quoique les «tarifs d'entente» aient été autorisés en 1938, ils ne furent employés de façon marquée qu'à partir de 1955, alors que la concurrence intermodale commença à réduire sérieusement le volume d'affaires des compagnies ferroviaires. À titre d'exemple, en 1951, le total des tarifs concurrentiels et des tarifs d'entente ne s'élevait qu'à 13 %. En 1963, ce même pourcentage atteignait 51 %.

Ces chiffres indiquent le déplacement vers une attitude plus concurrentielle; on voit les chemins de fer s'entendre avec les expéditeurs sur des tarifs qui conviennent aux deux parties, s'adapter aux réalités de la concurrence intermodale et chercher à offrir des services rentables. Ces tactiques se sont révélées efficaces: l'utilisation de tarifs concurrentiels et d'entente a permis à l'industrie ferroviaire d'obtenir et de garder une clientèle adéquate (MPS Associés Ltée, Commission canadienne de transport, 1972). Cependant, en 1963, trente-deux pour cent des revenus de l'industrie ferroviaire provenaient encore du transport à des tarifs non concurrentiels (généralement transport de marchandise en vrac). Ce fait indique que les compagnies ferroviaires détenaient encore un pouvoir significatif de marché, car les tarifs en question étaient établis sans tenir compte de la concurrence intermodale.

Heaver et Nelson confirment le fait que lorsque la seule contrainte dans l'établissement des tarifs était la «concurrence de marché», les compagnies ferroviaires pouvaient se montrer rigides à l'égard des «expéditeurs sans recours». En 1966, le président du CN, M. Gordon, expliquait à la Chambre des Communes la manière dont le CN fixait les tarifs et les taux des services offerts aux «expéditeurs sans recours»:

> Si un expéditeur — supposons qu'il s'agit d'un fabricant — vient nous voir et dit: «Il me faut atteindre un marché à Chicago, un marché où la concurrence est très forte; étant donné mes coûts de fabrication, etc., vos frais de transport de marchandise sont trop élevés pour moi.» Alors, dans ce cas-là, nous allons examiner de près nos propres coûts pour voir si on peut ajuster nos termes aux besoins spécifiques de ce client, de façon à pouvoir compter, nous, sur un certain bénéfice tout en lui permettant, à lui, de faire face à sa concurrence (House of Commons, 1966, 1773).

Certains expéditeurs voyaient toutefois l'attitude des chemins de fer autrement. M. Whittaker, directeur de l'Association de l'industrie du charbon dans l'Ouest canadien, a déclaré:

> Lorsqu'on a commencé à devoir faire face à la concurrence provenant de l'industrie pétrolière et des compagnies de gaz naturel, on a entrepris des discussions avec les chemins de fer au sujet de

> la réduction des tarifs de transport. Mais, pour des raisons que l'on ignore, les compagnies ferroviaires sont restées complètement inflexibles. Par conséquent, on a perdu nos clients. Ce n'est qu'après que les compagnies ferroviaires nous ont dit qu'elles étaient prêtes à négocier avec nous. Mais le fait est que nous avons perdu un volume considérable d'affaires à cause de l'attitude inflexible des chemins de fer (*ibid.*, 2151).

Il est difficile de juger laquelle des deux versions reflète le mieux la vérité, mais il est raisonnable de conclure que la compagnie CN a su se montrer compréhensive envers les clients qui avaient à leur disposition des moyens alternatifs de transport pour leur marchandise. Cependant, dans le cas d'expéditeurs qui étaient vraiment sans recours, les compagnies ferroviaires trouvaient que la «concurrence de marché» qu'ils invoquaient était difficile à évaluer. Par conséquent, ces compagnies continuèrent d'exercer leur pouvoir de monopole dans l'établissement des tarifs pour la marchandise expédiée en grand volume, et surtout pour les matières premières transportées en vrac. Cela démontre que le postulat voulant que CN contrôlait ses marchés à un degré très élevé persistait encore dans la compagnie en 1967 en parallèle avec un nouveau postulat, en train de se figer, selon lequel la viabilité commerciale dépend de plus en plus de la capacité de la compagnie à s'adapter à des conditions spécifiques de marché.

L'importance des coûts

L'établissement des tarifs sur une base concurrentielle plutôt que sur la base de l'élasticité de la demande aux tarifs chargés pour différentes catégories de marchandise devrait, en principe, se traduire par une correspondance de plus en plus étroite entre les coûts et les tarifs de différents services.

Au fait, à partir de 1956, les pratiques tarifaires des chemins de fer commençaient à refléter une conscience plus aiguë des niveaux de coûts et de prix sur tous les marchés canadiens (sans toucher aux tarifs statutaires[2], bien entendu). L'apparition des forces compétitives à cette époque a fait perdre au CN sa conviction que

les préoccupations et les connaissances ayant trait aux coûts sont superflues pour la survie d'une exploitation ferroviaire.

Cependant, si les tarifs se maintenaient à des niveaux assez bas, c'était surtout à cause des tarifs statutaires et des services de transport de passagers, imposés par le gouvernement pour des raisons de «service public». Cette situation appuyait un autre postulat qui était apparu au cours de l'ère de duopole et qui continuait d'exercer son influence pendant la période de concurrence dynamique, jusqu'en 1959: *les revenus nécessaires à la viabilité commerciale du CN sont dépendants de règlements et de décisions politiques.* Une manifestation évidente de ce postulat, la pratique de la «tarification universelle et uniforme», resta en vigueur au CN jusqu'en 1959. Cette pratique fut employée pour produire des revenus, pour obtenir des réserves d'argent liquide et pour satisfaire d'autres besoins financiers. En 1959, le gel de tarifs imposé au cours de l'enquête de la Commission MacPharson (1959-1960) y mit fin. Ce ne fut qu'au cours des années 1960 que les compagnies ferroviaires se rendirent compte que leur dépendance excessive à l'égard d'augmentations horizontales de tarifs leur avait coûté cher: elles avaient perdu du transport hautement rentable, surtout celui des produits manufacturés de grande valeur. C'est le transport routier qui avait récupéré cette clientèle. De telles pertes de transport rentable contribuèrent à miner l'efficacité du CN.

Impact sur la structure et la culture du CN

Au début des années 1960, la compagnie commença à prendre des mesures qui révélaient une conscience plus aiguë des changements se produisant dans l'environnement. Les postulats de base au cours de l'ère de duopole furent remis en question par les réalités externes du moment. Petit à petit, une nouvelle vision globale émergea dans la compagnie: *le CN est vulnérable vis-à-vis la concurrence intermodale; la viabilité commerciale dépend de l'adaptation de la compagnie à des conditions spécifiques de marché; la connaissance et le contrôle des coûts sont nécessaires à la survie du CN.* Cette nouvelle perspective plus compétitive se manifesta

par des changements de structure organisationnelle, par la mise en place d'activités formelles de marketing et par un processus radical de décentralisation qui plaça la responsabilité, au titre des revenus et des coûts, au niveau régional ainsi qu'au niveau local.

Afin de renforcer la nouvelle mentalité et d'instaurer la nouvelle politique de marketing, on créa, en 1962, un programme de vente pour les systèmes de transport de marchandises. Ce programme fut suivi d'une série de conférences sur le marketing et la distribution. En 1963, on créa un service de recherche auprès de la clientèle; les politiques d'embauche du personnel furent modifiées en conséquence. À la même époque, le président du CN, M. Gordon, décida de renouveler l'image de la compagnie, de lui faire reprendre une place significative dans l'esprit des Canadiens. À cette fin, il adopta un nouveau logo corporatif consistant en «un joli monogramme composé des initiales jointes CN tendant vers l'avant, pour symboliser la manière dont le CN se déplace sur son territoire» (Stevens, 1973, 455).

On peut conclure que les changements qui se sont manifestés dans la structure et la culture du CN au cours de cette période étaient le résultat de transformations radicales dans l'environnement de la compagnie. Les conditions de concurrence dynamique qui commençaient à caractériser le marché du transport de marchandises à la fin des années 1930 ont eu pour effet de faire modifier le système de réglementation, afin de permettre aux compagnies ferroviaires de faire face aux nouvelles forces concurrentes. Il a fallu quand même vingt ans à l'industrie ferroviaire en général et au CN en particulier pour s'adapter complètement à ces nouveaux paramètres structurels. Ce retard dans l'adaptation de la stratégie externe aux réalités de l'environnement du marché fut l'une des causes principales de la faible performance du CN entre 1938 et 1959.

L'ère de concurrence dynamique en conditions de commerce libre (1967-1976)

Au cours de la période de 1967 à 1976, le CP et le CN continuèrent à faire face à une concurrence croissante, intermodale et de marché. De plus, la tradition de collaboration entre les compagnies ferroviaires n'empêcha pas l'intensification de la concurrence intramodale sur le plan des services offerts (approvisionnement en wagons indépendant, horaires de transport consentis aux expéditeurs de marchandises, investissements pour l'amélioration des wagons et terminaux, etc.), ni sur le plan des tarifs. Puisque les compagnies ferroviaires opéraient presque à pleine capacité et que, par conséquent, l'écart entre les coûts moyens et les coûts marginaux avait beaucoup diminué, la tarification stratégique, *ad hoc* et «sur mesure», devenait beaucoup plus fréquente.

La concurrence la plus forte à laquelle devaient faire face les compagnies ferroviaires restait cependant celle provenant des modalités alternatives de transport, surtout du transport routier. En 1972, selon la Société canadienne des transports, les chemins de fer obtenaient 57 % des 3 974 millions de tonnes de marchandises à transporter et récoltaient 48 % des 4 260 milliards de dollars en revenus bruts; les transporteurs routiers obtenaient ce qui restait du volume et des revenus (Heaver et Nelson, 1977, 22). Il reste que, même à cette époque de concurrence intermodale grandissante, il y avait encore des marchés au Canada qui n'étaient desservis que par les chemins de fer; dans ces cas, de toute évidence, les tarifs ferroviaires n'étaient pas basés sur la concurrence intermodale. Selon le ministre des Transports, Otto Lang (1976), 40 % des tarifs à travers le Canada étaient encore établis sur une base non compétitive:

> Nous avons examiné la situation très attentivement et nous avons conclu que 60 % des tarifs du transport de passagers et de marchandises sont établis sur une base concurrentielle. C'est-à-dire que les tarifs reflètent l'existence des autres modalités de transport. Quant à l'autre 40 %, les compagnies ferroviaires peuvent se per-

mettre de fixer leurs tarifs à des niveaux très élevés parce qu'elles n'ont pas de concurrence (cité par Heaver et Nelson, 1977, 8).

Le système de réglementation

La nature changeante de la concurrence dans l'industrie canadienne du transport au cours des années 1950 finit par rendre impérative l'élaboration d'une politique publique de transport qui permettrait aux opérations des entreprises ferroviaires de se dérouler de façon efficace. C'est la Loi nationale des transports qui constitua cette politique et qui inaugura, en 1967, la libéralisation des règlements régissant l'industrie des transports. La Commission royale MacPharson (1960), qui a fait ces recommandations, déclarait que les situations de concurrence sur le marché canadien du transport de marchandises étaient répandues et que, par conséquent, la réglementation des chemins de fer n'était plus le seul facteur qui protégeait l'intérêt public. La Loi nationale des transports élargit la liberté de commerce des compagnies ferroviaires en ce qui avait trait à l'établissement des tarifs.

À l'exception des tarifs statutaires et de certains tarifs gelés par le gouvernement fédéral, depuis 1967, les compagnies ferroviaires bénéficient d'une liberté totale de tarification qui leur permet de faire face à la concurrence croissante provenant des autres modes de transport. Les chemins de fer peuvent, depuis lors, établir leurs tarifs sans craindre les poursuites de «discrimination non justifiée» intentées par les expéditeurs.

Impact sur la structure et la culture du CN

Les conditions de concurrence et les méthodes de tarification qui avaient commencé à apparaître au cours de la période précédente sont devenues des pratiques courantes entre 1967 et 1976. Au fait, à l'exception des années 1975 et 1976, les augmentations de tarifs furent établies au moyen de négociations entre les chemins de fer et les expéditeurs. En se basant sur les prévisions de leurs besoins

en termes de revenu, les compagnies ferroviaires établissaient les augmentations tarifaires requises pour les différents types de transport. Les prévisions étaient fondées sur des configurations de coûts et sur les perceptions de la direction des compagnies concernant la valeur actuelle et future des services fournis aux expéditeurs.

Heaver et Nelson (1977) ont démontré qu'à partir de 1967 les compagnies ferroviaires tentaient d'obtenir les augmentations de revenu désirées en employant des modifications tarifaires qui tenaient compte 1) des conditions d'offre et de demande sur différents marchés; 2) des modalités alternatives de transport dont pouvaient disposer les expéditeurs; 3) des effets des changements de tarif sur les expéditeurs desservis; et 4) du fait qu'on se donnait comme objectif de faire payer à tous les clients, quel que soit le type de transport qu'ils exigeaient, au moins les coûts variables pertinents et les coûts de remplacement du capital.

La Société canadienne de transport routier a reconnu, elle aussi, les changements qui se sont opérés dans l'attitude et le mode de fonctionnement des compagnies CN et CP grâce à la Loi de 1967 qui leur accorda une plus grande liberté de commerce. Selon la Société[3], cette liberté de commerce a permis aux compagnies ferroviaires de devenir plus efficaces et plus sophistiquées en dépit de pressions extrêmes engendrées par l'inflation.

Le comportement de plus en plus compétitif du CN à cette époque démontre bien que la compagnie devenait consciente du fait qu'elle ne jouissait plus du degré de pouvoir de marché qui avait été le sien auparavant. Elle se rendait compte de sa vulnérabilité vis-à-vis les forces concurrentielles croissantes. Qui plus est, la tarification dynamique, compétitive et rentable du CN, une tarification ajustée aux caractéristiques de chaque marché, indique l'apparition d'un nouveau postulat de base selon lequel *les revenus nécessaires à la viabilité commerciale dépendent de moins en moins de règlements et de décisions politiques imposées de l'extérieur et de plus en plus de décisions et mesures prises à l'intérieur de la compagnie.*

De plus, au cours des années 1970, l'idée que *la connaissance et le contrôle des coûts sont essentiels pour la survie économique* est devenu un principe fondamental du CN. Par conséquent, on entreprit des activités formelles de recherche sur les coûts, on effectua des milliers d'analyses de coûts se rapportant à des trajets spécifiques, on créa des techniques plus sophistiquées de tarification et, en général, on réussit à réduire l'écart entre les tarifs et les coûts.

Ce nouveau comportement ne passa pas inaperçu: en 1976, la Commission Snavely[4] félicitait les compagnies ferroviaires de leur compétence en matière d'analyses de coûts. Selon la Commission, ces analyses révélaient «un degré de précision et de savoir-faire qui place les compagnies CN et CP à l'avant-garde de l'évaluation des coûts du transport ferroviaire».

Vers la fin de cette période, un autre postulat de base commença à se manifester dans la compagnie: *le CN est avant tout une entreprise à but lucratif pour laquelle l'intérêt public reste au second plan.*

> L'approche des compagnies ferroviaires lorsqu'il s'agit de négociations tarifaires est basée sur le principe du «rendement sur l'investissement», qui est essentiel pour la survie économique et l'expansion de ces compagnies; c'est le seul principe qui peut leur permettre d'acquérir et remplacer l'équipement, etc., dont elles ont besoin pour bien desservir les expéditeurs. Aujourd'hui, les chemins de fer estiment que tous les genres de transport doivent être rentables (Ligue industrielle canadienne du transport, *Traffic Notes*, numéro 4772, 29 juillet 1975).

La direction du CN, dès l'ère du président Gordon et, de façon plus intense encore à l'époque du président Bandeen, s'est toujours donné comme tâche de résoudre le dilemme inhérent à sa situation: comment protéger la viabilité commerciale et l'efficacité d'une entreprise qui ne veut pas être soumise à des règlements gouvernementaux et qui, par ailleurs, détient des mandats de service public qu'une entreprise du secteur privé n'accepterait pas, mais qu'une entreprise d'État ne peut pas se permettre de refuser.

Au cours des années 1950, la solution à ce dilemme semblait consister en une compensation financière «adéquate» pour chaque mandat de service public confié au CN. Cette solution, quoique imparfaite, s'est avérée praticable dans plusieurs cas (Terra Novatel, Terra Transport, etc.). Cependant, nulle corporation à but lucratif ne peut se permettre de laisser guider son développement stratégique par les aléas de la politique publique, ni de laisser investir les énergies de ses cadres supérieurs dans des projets dictés par la politique. Le président Bandeen poussa très énergiquement la compagnie à acquérir une «orientation commerciale» et à rechercher un niveau adéquat de rentabilité. Afin d'atteindre ses objectifs, il divisa la compagnie en centres de profit et élimina les opérations non rentables. Par conséquent, il améliora le rapport dettes/équité de la compagnie et, de ce fait, son pouvoir d'emprunt; il inculqua au CN la nécessité d'avoir une orientation commerciale et de respecter les réalités du marché.

Le CN a fait du progrès depuis ses débuts. Quoique sa charte ait toujours contenu des termes spécifiant le caractère commercial de ses opérations, ce ne fut que récemment et de façon progressive que les intérêts commerciaux de la compagnie furent pris au sérieux. Pendant longtemps, les activités du CN furent guidées par le principe énoncé par son premier président, Sir Henry Thornton: «Une entreprise ferroviaire appartenant au secteur public ne doit pas avoir, comme préoccupation principale, le profit; elle doit tout d'abord se soucier des besoins de la communauté qu'elle dessert» (Stevens, 1973, 132). Plus tard, le président Bandeen fera adopter la devise «Le CN, en affaires pour le Canada»: comme on le voit, l'accent a changé mais l'ambiguïté demeure.

Un autre postulat de base étayant la culture organisationnelle du CN, et que l'étude a identifié, est le suivant: *c'est la réduction des tarifs plutôt que la concurrence sur le plan des services offerts qui constitue le meilleur moyen de réagir à la concurrence intermodale*. Ce postulat s'explique par la convergence de plusieurs facteurs de contingence de l'industrie ferroviaire. Premièrement, c'est l'absence de règlements de cartels au Canada. De tels règlements

exigeraient le maintien de la parité des tarifs dans les différents modes de transport et engendreraient, par conséquent, une rivalité sur le plan des services offerts. Les États-Unis nous fournissent un excellent exemple de ce qui se produirait dans de telles circonstances: dans ce pays, les règlements de l'*Interstate Commerce Commission* (avant la déréglementation) et la parité absolue de tarifs ont incité les transporteurs à se faire concurrence sur le plan des services. Au Canada, c'est le contraire qui s'est produit. Les compagnies ferroviaires ont réagi à la concurrence intermodale principalement par des stratégies de tarification; la qualité des services a été reléguée au second plan. Ce n'était que dans le cas de services spécialisés tels que les mouvements intégrés camion/chemin de fer que les considérations de qualité des services tenaient une place prédominante dans les entretiens entre les chemins de fer et les expéditeurs.

Plusieurs autres facteurs de contingence sont responsables de l'existence du postulat: 1) la nature cyclique et saisonnière de la demande de transport ferroviaire au Canada fait en sorte que l'on se trouve périodiquement à court de wagons; pour satisfaire à la demande maximale, il faudrait faire d'énormes investissements, accepter que la pleine capacité de transport reste inutilisée la plupart du temps et, par conséquent, augmenter encore les tarifs. En réalité, le caractère ponctuel de la demande excessive se traduit par le rationnement et par des retards; 2) les tarifs statutaires imposés par le gouvernement constituent un fardeau financier qui contribue à la difficulté de remplacer l'équipement et de fournir aux expéditeurs des wagons spécialisés; 3) le fait de préserver, dans l'intérêt public, le service sur des lignes secondaires peu rentables entraîne les mêmes conséquences que celles mentionnées au point 2 ci-dessus; et 4) bon nombre d'expéditeurs ne portent que très peu d'intérêt aux caractéristiques spécialisées des services, étant donné la nature de leurs produits.

La performance du CN entre 1967 et 1976

En dépit de son autonomie en matière de tarification, et des nombreux changements qui s'étaient produits dans le comportement et la structure du CN, le taux de rendement de la compagnie restait au-dessous des niveaux concurrentiels. Le revenu net moyen du CN, avant le paiement de l'intérêt sur les dettes, était un peu au-dessus d'un pour cent (1 %) sur le capital en 1971 et 1972; après le paiement de l'intérêt, on obtenait un rendement négatif d'un pour cent (1 %) sur les actions détenues par le gouvernement.

Heaver et Nelson (1977) soutiennent que, malgré le fait que la rentabilité des compagnies CN et CP n'a pas atteint les niveaux auxquels on s'attendait après la déréglementation, les entreprises ferroviaires ont fourni, de façon de plus en plus efficace, les services de transport de marchandises essentiels à la stabilité de l'économie canadienne. Selon Heaver et Nelson, le taux insuffisant de rendement est attribuable à deux facteurs principaux.

1. La nature même du marché canadien de transport de marchandise qui limite l'efficacité. En raison, d'une part, de la nature très variable de la demande et de la nature permanente et fixe des installations de l'industrie et, d'autre part, de la diversité des marchés et des marchandises à livrer, on ne peut pas s'attendre à des tarifs «efficaces».

2. Le laps de temps nécessaire aux grandes entreprises pour s'adapter à de nouvelles conditions:

> Les valeurs et les postulats de base de gens travaillant dans les grandes entreprises ne changent pas en peu de temps; il faut beaucoup plus de temps pour changer les habitudes de l'entreprise que pour implanter les structures physiques à la suite d'une réorganisation. Les modifications institutionnelles ne se produisent pas de façon spectaculaire, elles évoluent (*ibid.*, 301).

Les cadres supérieurs du CN ont confirmé les vues de Heaver et Nelson. Ron Lawless, le président de *CN Rail Division*, admet:

> Cela nous a pris beaucoup de temps avant de comprendre la portée de la liberté que la loi nous accordait. Ce ne fut qu'en 1971 que

> nous nous sommes mis à examiner vraiment les conséquences de la liberté de tarification et de concurrence intermodale (*The Montreal Business Report*, 1982, 12).

Parlant de la décision d'ajuster les tarifs aux exigences spécifiques de différents marchés, le président Bandeen disait:

> Je me rappelle être revenu à Montréal et dire qu'on avait décidé d'éliminer les tarifs par catégorie de produit. J'ai cru que le Service de transport allait faire une dépression nerveuse. C'était comme si on enlevait à un bébé la couverture qui le sécurise (*ibid.*, 13).

Mais, quoi qu'il en soit, la pratique de la tarification selon les exigences du marché avait été instaurée et elle allait prendre de l'ampleur au cours des années à venir.

Conclusions

En dépit d'une faible rentabilité qui fait remettre en question la possibilité de survie financière, il reste que, depuis 1967, bon nombre de changements institutionnels importants se sont produits au CN. Ces changements, d'ordre structurel et culturel, se sont produits en réaction à une concurrence croissante sur le marché canadien du transport de marchandises et comme résultat de la liberté de commerce accordée à la compagnie, en 1967, par la loi nationale régissant les transports. Le «comportement de concurrence» prend une place de plus en plus importante dans les opérations du CN.

Cette nouvelle attitude compétitive est basée sur plusieurs postulats qui ont émergé chez CN après 1967:

1) le CN n'est plus en mesure d'exercer à l'égard de ses marchés le même degré de contrôle qu'auparavant; par conséquent, l'entreprise subit plus fortement l'impact des forces compétitives croissantes;
2) les revenus nécessaires à la viabilité commerciale dépendent de moins en moins de décisions politiques et de règlements

imposés de l'extérieur et de plus en plus des «mesures compétitives» prises par les compagnies ferroviaires;

3) la connaissance et le contrôle des coûts sont essentiels à la survie économique de la compagnie;

4) le CN est tout d'abord une entreprise à but lucratif pour laquelle l'intérêt public reste au second plan.

Bien sûr, les traces du pouvoir de marché que le CN détenait auparavant sont encore visibles, surtout lorsqu'il s'agit d'expéditeurs «sans recours». La conviction de détenir le «contrôle des marchés» correspond encore à la réalité, à des degrés variés, dans le cas de presque 40 % du transport canadien de marchandises.

Finalement, les compagnies CN et CP ont réagi à la concurrence intermodale en prenant des mesures de tarification plutôt qu'en modifiant les services offerts. Cette pratique fit naître un cinquième postulat de base:

5) les actions les plus efficaces pour parer à la concurrence intermodale sont celles qui ont trait aux tarifs plutôt qu'aux services offerts.

AUTRES FACTEURS DE CONTINGENCE QUI ONT INFLUENCÉ LA CULTURE ET LA STRUCTURE DU CANADIEN NATIONAL

La nature de l'industrie ferroviaire en général et le statut d'entreprise d'État du CN en particulier ont produit d'autres facteurs dont l'influence s'est fait sentir dans le fonctionnement et le développement du CN. Nous décrirons brièvement ci-dessous deux de ces facteurs: la nature de la technologie dans les opérations ferroviaires; les caractéristiques du syndicalisme dans l'entreprise.

La nature de la technologie

Les opérations ferroviaires ont ceci de particulier qu'elles exigent un grand investissement de main-d'œuvre, ainsi que d'énormes investissements infrastructurels. La première de ces caractéristiques prédispose à une conscience aiguë des questions se rapportant au personnel. Les coûts de main-d'œuvre du CN constituent normalement entre 60 et 70 % des coûts d'exploitation. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant de constater, chez les différents dirigeants de la compagnie, une préoccupation intense pour le bien-être des employés. Ils ont tous essayé, à leur manière, d'établir des liens avec les employés, de leur communiquer leur conviction que c'est le côté humain qui prédomine au CN, que la survie de la compagnie dépend de ses employés; en un mot, que «le CN est une grande famille». Le président Thornton affirmait déjà: «Il est important de faire sentir aux subalternes qu'ils comptent pour beaucoup dans la bonne marche des opérations de transport» (Stevens, 1973, 308). C'était dans les habitudes de Thornton de s'arrêter pour parler aux employés de l'anniversaire de leurs enfants et de participer aux activités sociales et sportives organisées dans la compagnie. Son souci de la sécurité d'emploi actuelle et future des employés était connu de tous.

Cette attitude a toujours été présente dans la compagnie. Au cours des dernières années, la direction du CN s'est servie de moyens modernes tels que la publicité pour la faire connaître. Lorsqu'il a effectué sa grande tournée des villes canadiennes, Bandeen se faisait voir et entendre à travers le pays grâce aux médias. Pendant la journée, il atteignait les femmes des employés et, le soir, il rencontrait des groupes d'employés. Tout cela devait renforcer chez ces derniers le sentiment d'appartenir à une organisation qui comprend et protège leurs intérêts. Comme on peut le voir, si le concept de «grande famille» est devenu un principe fondamental au CN, c'est à cause des particularités de la technologie ferroviaire.

Une deuxième conséquence de la technologie pour les opérations des compagnies ferroviaires consiste en ce que les coûts

d'équipement et d'infrastructure sont très élevés. En moyenne, en se basant sur le rapport entre le revenu brut et l'investissement de capital, il faut dix ans à une compagnie ferroviaire pour rentabiliser son capital. Autrement dit, il faut un investissement considérable de capital pour obtenir un chiffre d'affaires modeste et un grand volume de revenus de transport pour couvrir les coûts fixes. Cette particularité économique de l'industrie ferroviaire a fait naître, tôt dans la vie du CN, le postulat selon lequel *le volume et les économies d'échelles sont des facteurs essentiels pour la survie de la compagnie*. Au fait, comme le savent bien toutes les compagnies ferroviaires, l'augmentation du volume de transport est toujours désirable, car presque n'importe quel tarif suffit pour couvrir les coûts variables et contribue quelque peu à couvrir des coûts fixes élevés. De plus, étant donné l'ampleur de l'investissement financier et le grand laps de temps requis pour la mise en pratique de toute mesure envisagée, les décisions concernant des changements dans la configuration de l'équipement ou la structure des rails sont prises très lentement et très prudemment, en se basant sur une planification à long terme: entre cinq et dix ans. Une fois de telles décisions prises, on ne dispose pas de beaucoup de souplesse pour les modifier ou pour se rétracter.

Cette situation a deux conséquences à long terme: premièrement, elle renforce le sentiment d'exercer un grand contrôle sur les marchés par le fait que c'est le chemin de fer qui décide des types de services offerts et de la capacité de transport, obligeant ainsi les expéditeurs à se conformer à l'offre présente des transporteurs jusqu'au moment où cette dernière est de nouveau modifiée; deuxièmement, dans ce contexte, il n'est pas possible d'effectuer des changements rapides, car le poids et l'inertie des décisions à long terme sont des facteurs déterminants. Il n'empêche qu'une gestion très serrée des opérations sur une base quotidienne est essentielle, quoique les changements majeurs doivent être planifiés avec soin et mis en pratique sur de très longues périodes. La gestion stratégique de telles organisations n'est pas fondée sur l'urgence et la rapidité; on peut toujours prendre quelques mois de plus pour approfondir une analyse, pour mieux planifier et pour réfléchir

plus longuement. *L'horizon pertinent en terme de durée* est toujours lointain; au CN, cela veut dire, en général, qu'il s'agit d'un plan de cinq ans. Ce processus complexe de planification fournit le schéma et le cadre mental dans lesquels s'insèrent les discussions et, finalement, les décisions concernant les investissements de capital, les sources possibles de fonds et les orientations générales. Au CN, comme dans toute entreprise qui exige un grand investissement de capital, *la planification à long terme est essentielle à la bonne marche de l'organisation*. Tout cela constitue un autre exemple de l'effet concret d'un postulat culturel opérant à l'intérieur d'une entreprise. Au CN, ce postulat découle des facteurs de contingence qui influent sur l'entreprise.

Les caractéristiques du syndicalisme au CN

Dès le début, les ouvriers du CN étaient syndiqués, car le syndicalisme existait dans l'industrie ferroviaire depuis 1860. Cependant, le premier président du CN, Thornton, tenait à établir de bonnes relations entre la direction de l'entreprise et les employés, car il avait appris en Grande-Bretagne que ces relations jouent un rôle très important dans les opérations d'une compagnie ferroviaire:

> Thornton a tout fait pour bien s'entendre avec le syndicat et avec les ouvriers. En quelques mois, il a réussi à consolider sa place parmi les cent mille employés du CN. Comme tous les leaders efficaces, il savait évoquer la camaderie par des symboles simples. Il ne manquait presque jamais l'occasion d'attirer l'attention sur le médaillon syndical attaché au bracelet de sa montre[5] (Stevens, 1973, 317).

En 1947, après la guerre, on vit le début d'une nouvelle ère dans les relations du travail. Au CN, ces relations furent caractérisées par des négociations collectives de type professionnel et par l'exigence, de la part de la main-d'œuvre syndiquée, d'obtenir des meilleures conditions de travail et des augmentations salariales, ainsi que la promesse de laisser tels quels les règlements de travail déjà en vigueur. Darling (1982) décrit la situation comme suit: «Les syndicats revendiquaient les niveaux salariaux qui existaient,

paraît-il, dans l'industrie des produits durables; une fois cet objectif atteint, ils lui en substituaient un autre» (190). Selon Stevens (1973), malgré des relations du travail assez tendues, «l'entreprise restait quand même une sorte de famille, mais une famille où les liens se manifestaient autant dans le désaccord que dans l'entente» (496). Tout au long de cette période de pression syndicale intensifiée qui commença au cours des années 1950, la direction du CN chercha quand même «à maintenir et à renforcer l'atmosphère familiale et à avoir la même attitude envers tous les employés» (Stevens, 1973, 499).

On proposa de nouveaux postes, dans la compagnie ou à l'extérieur, à ceux dont les tâches avaient été mécanisées; on augmenta les allocations des employés licenciés, on introduisit un plan de retraite anticipée et on établit un cours de relations publiques qui devait «produire des superviseurs capables d'expliquer le fonctionnement du système aux employés de tous les niveaux hiérarchiques, leur faire comprendre la nature complexe de la gestion d'une structure ferroviaire d'envergure nationale et souligner l'importance d'une bonne relation entre les employés et entre la collectivité des employés et la tâche commune» (Stevens, 1973, 499). Au cours des années 1960, 3 560 employés ont participé à des cours de formation qui les préparaient à prendre de nouveaux postes. La compagnie n'engageait pas de personnel de l'extérieur si un employé pouvait remplir un poste disponible.

Néanmoins, du point de vue des employés syndiqués, les conflits entre les employés et la direction ont affaibli *l'image de grande famille du CN*. Les gestionnaires ne cessèrent jamais de faire des efforts pour maintenir de bonnes relations avec les employés, malgré la désapprobation des leaders syndicaux. N'empêche que le concept de «famille» en tant que postulat général et valeur corporative perdit peu à peu de son pouvoir, au fur et à mesure que, par sa force et sa détermination, le syndicat réussissait à obtenir des concessions d'une direction réticente et d'un gouvernement malléable. Cependant, le concept de «famille» resta vivant chez les gestionnaires, grâce au passé de l'entreprise et à ses politiques et pratiques à l'égard des employés non syndiqués.

Mais, au CN, le syndicat joua un autre rôle très important: celui de renforcer l'image de la compagnie comme *entreprise du secteur public*. Les cadres syndicaux, ainsi que les employés syndiqués, étaient convaincus que le CN était plus qu'une corporation à but lucratif comme tant d'autres. Son rôle, selon eux, était de desservir la population canadienne en minimisant autant que possible les débours de fonds publics. Pour eux, le vocabulaire de l'entreprise privée, son ton commercial et sa façon de mettre l'accent sur la rentabilité comme but ultime restaient des phénomènes étranges et menaçants.

Dans une lettre écrite au cours de cette période, le président du syndicat exprimait à M. Claude Perron, président des Messageries CN, les sentiments du syndicat à l'égard du rôle de service public du CN:

> Je crois que si cela (i.e. l'élimination des services non rentables) se produisait, le rôle du CN serait remis en question et le bien-fondé des dépenses considérables de fonds publics qui ont aidé la compagnie à survivre au cours des années deviendrait douteux. Au fait, si on ne maintenait que les opérations desservant des marchés rentables, on pourrait bien se demander si le but ultime du CN n'est lié qu'à sa comptabilité interne plutôt qu'à des facteurs économiques régionaux et nationaux. Tandis que le CN se porterait très bien du point de vue de son économie interne, les intérêts régionaux et nationaux pourraient en souffrir énormément.
>
> Nous sommes d'avis que le CN ne peut pas se permettre d'être irresponsable dans la gestion de ses opérations, aux dépens financiers du public, là où un marché important existe. Il faut faire la distinction entre les régions où les opérations rentables sont possibles et celles où il faut maintenir un service indispensable comme partie intégrante d'un service régional ou national global.
>
> Nous croyons qu'aujourd'hui, plus qu'à n'importe quelle époque de notre passé, il est essentiel de maintenir les symboles et les gestes associés à l'unité nationale. Par conséquent, nous croyons fermement que les décisions concernant de tels symboles ne doivent pas être fondées sur des considérations de rentabilité (lettre de Don Nicholson, président national du CBRTGW, 11 juin 1979).

Conclusions

La nature de la technologie de l'industrie ferroviaire ainsi que le caractère du syndicalisme au CN ont fait naître deux nouveaux postulats au sein de la compagnie et ont renforcé deux de ceux qui y existaient déjà.

Plus précisément, une première particularité de la technologie de l'industrie, le poids des investissements dans les infrastructures et des coûts fixes, est responsable des deux postulats suivants:

a) le volume et les économies d'échelle sont des facteurs essentiels à la survie;

b) la planification à long terme est essentielle à la bonne marche des opérations.

Une deuxième particularité de la technologie ferroviaire, grandement dépendante de la main-d'œuvre en dépit d'énormes investissements infrastructurels, a fait apparaître chez les gestionnaires une forte préoccupation pour le bien-être des employés contribuant ainsi à la naissance du concept de «grande famille» au CN.

Quant au syndicat en tant que facteur de contingence, il a réussi à effacer à un certain degré l'image du CN comme grande famille. Par ailleurs, il a consolidé un autre postulat provenant des circonstances passées de la compagnie: celui du rôle qui incombe au CN en tant qu'entreprise du secteur public.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Le schéma conceptuel exposé au départ suggère que les organisations sont influencées par trois types de facteurs externes: la société ambiante, le passé et les facteurs de contingence. L'influence relative de chacun de ces facteurs sur une organisation donnée est une considération empirique. Nous nous sommes attachée ici à l'étude diachronique des facteurs de contingence qui

influent sur la culture, la structure et le fonctionnement d'une entreprise, le CN. La contribution de l'étude est de trois ordres.

Premièrement: elle apporte une confirmation à la thèse selon laquelle les facteurs de contingence peuvent avoir une influence critique sur la culture et la structure de l'organisation. L'étude du CN a mis en évidence des postulats de base dont plusieurs découlent directement des facteurs de contingence caractérisant l'industrie ferroviaire. Les facteurs de contingence ont visiblement influencé les attitudes et comportements organisationnels du CN. Cette conclusion est confirmée par la vision commune et le vocabulaire uniforme que l'on constate dans différentes banques ou dans différentes entreprises appartenant à une industrie hautement réglementée. Le fait que des facteurs de contingence semblables (v.g. monopole réglementé, service public national, investissement élevé de capital) se traduisent par des cultures similaires, en dépit de différences majeures de contextes sociaux et d'influences historiques, est une des conclusions principales de notre étude empirique.

La consolidation progressive de valeurs, croyances et postulats découlant de l'adaptation imposée à une entreprise par la technologie et l'économie de son industrie constitue un processus moins conscient. Par conséquent, ces facteurs peuvent exercer une influence très puissante sur le fonctionnement organisationnel, influence qui va au-delà du rôle de la culture explicite.

Cette observation conduit à l'établissement d'une classification des cultures selon leurs origines. Les principaux types de culture, selon ce critère, sont les suivants:

1) *la culture «charismatique»*, où de puissants procédés de socialisation mettent l'accent sur l'épopée organisationnelle, sur le caractère unique de l'organisation, sur son engagement envers les clients et les employés (IBM, Hewlett-Packard, Bata, etc.);
2) *la culture «de contingence»*, qui est le reflet des environnements politiques, économiques et technologiques auxquels a dû s'adapter l'entreprise;
3) *la culture engendrée par la société environnante*, où les valeurs et coutumes de la société dans laquelle s'insère l'entreprise sont

reproduites à l'échelle organisationnelle. On dit, par exemple, que la culture des organisations japonaises reproduit parfaitement le système culturel de la société japonaise en général. Mais une organisation américaine qui voudrait créer un système interne de valeurs semblable à celui d'une entreprise japonaise devrait d'abord s'intégrer à une sous-culture (voire à une contre-culture) de la société américaine (Ouchi, 1981).

On ne peut pas, pour des raisons d'économie, s'étendre ici sur les avantages que présente la classification ci-dessus. Cependant, la discussion de deux questions s'impose. Tout d'abord, cette classification attire l'attention sur le fait qu'il est dangereux, comme le font les écrits récents, de parler de cultures *fortes* seulement lorsqu'il s'agit de cultures qui sont le résultat des efforts plus ou moins conscients des leaders passés et actuels d'une organisation. En réalité, comme le démontre le présent article, la culture peut s'avérer tout aussi forte dans sa capacité de façonner la structure mentale aussi bien que le comportement organisationnel lorsqu'elle découle de l'influence plus subtile qu'exercent les facteurs de contingence. En d'autres termes, il n'est pas nécessaire que la culture soit le produit d'un processus charismatique pour qu'elle puisse constituer les bases du comportement organisationnel. Cette classification fait, en second lieu, ressortir le fait que, pour faire l'analyse de la culture d'une organisation, il faut tenir compte des processus *diachroniques* et *synchroniques* qui ont contribué à l'établissement du fonctionnement actuel de l'organisation.

Le *deuxième* apport de l'étude effectuée au CN tient à ce qu'elle a démontré qu'il existe un écart plus ou moins considérable entre les changements de contexte et leur implantation en tant que nouveaux facteurs de contingence. L'étude du CN au cours d'une période de 60 ans a montré que les changements majeurs discontinus se produisant dans le contexte de l'entreprise (identifiés dans l'étude par la classification en quatre périodes distinctes) ont entraîné des modifications plutôt lentes dans la structure et la culture de l'entreprise.

Qui plus est, l'étude a démontré que les acteurs principaux percevaient les changements de contexte à travers le filtre des valeurs et résultats déjà existants, et encore le faisaient-ils avec difficulté. Peu à peu, ces changements de contexte furent intégrés dans les opérations de l'entreprise en tant que nouveaux facteurs de contingence auxquels elle devait s'adapter. En effet, l'entreprise a pris chaque fois de dix à quinze ans pour s'adapter à des réalités radicalement nouvelles, processus qui se traduisait par une mauvaise performance économique. Par exemple, il a fallu au CN presque dix ans pour s'adapter complètement à la Loi nationale des transports de 1967, loi qui constituait une discontinuité dans l'environnement par le fait qu'elle élargissait la liberté de commerce des chemins de fer. Ce ne fut qu'après 1972 que ce contexte modifié fut vraiment intégré dans l'organisation en tant qu'ensemble des nouveaux facteurs de contingence. Cette suite d'événements s'est souvent reproduite dans l'existence de l'entreprise.

Un *troisième* apport important de l'étude consiste en ce qu'elle démontre la possibilité d'une hétérogénéité de postulats culturels au sein d'une même organisation. L'étude révèle que, dans l'entreprise CN, il existe des conflits et des tensions entre divers postulats de base et entre différents groupes dont les postulats se contredisent. Mais l'étude démontre également que la culture organisationnelle peut jouer un rôle puissant et déterminant, même lorsque ses postulats de base sont contradictoires (v.g. l'indépendance à l'égard du gouvernement comme nécessité pour la réussite et l'idée que la viabilité dépend de décisions politiques).

NOTES

1. Telles que définies par le présent auteur.
2. Tarifs très bas prévus par la Loi des chemins de fer de 1922, afin de résoudre la dispute concernant l'application du *Crow's Nest Pass Agreement* de 1897.
3. Société de transport routier, « Déclaration de prise de position vis-à-vis la politique de l'industrie de transport », soumise au ministère canadien des Transports, mai 1976, 5.
4. C. Y. SNAVELY, *Rapport au Gouverneur en Conseil, Commission d'enquête sur les coûts du transport ferroviaire des céréales*, Vol. 1, 1976, 46.
5. Ce fut le premier insigne décerné par un syndicat de l'industrie ferroviaire à un membre des cadres supérieurs.

RÉFÉRENCES

ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU, «A Multi-Factor Model of Organizational Culture: Theoretical and Methodological Considerations», *Working Paper*, UQAM, 1984.

——, «How to Implement Radical Strategies in Organizations», *Sloan Management Review*, printemps 1985.

——, «Theories of Organizational Culture», *Organizational Culture», Organizational Studies*, 5, 3, 1984, 193-227.

——, «Theories of Organizational Culture», *Working Paper*, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal, mai 1981.

ALLEN, F. R. et C. KRAFT, *The Organizational Unconscious: How to Create the Corporate Culture you Want and Need*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1982.

DARLING, H., *The Politics of Freight Rates: The Railway Freight Rate Issue in Canada*, Toronto, McClelland and Stewart, 1982.

DEAL, T. E. et A. A. KENNEDY, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.

ELDRIDGE, J. E. T. et A. D. CROMBIE, *A Sociology of Organizations*, London, George Allen and Unwin, 1974.

FIRSIROTU, M., *Strategic Turnaround as Cultural Revolution: The Case of Canadian National Express*, Thèse de doctorat, Université McGill, 1985.

FRIEDLAENDER, A. F., *The Dilemma of Freight Transport Regulation*, Washington, D. C., The Brookings Institution, 1969.

GEERTZ, C., *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books Inc., 1973.

HANDY, B. Charles, *Understanding Organizations*, Harmondsworth, Penguin Books, 1976.

HEAVER, T. D. et J. C. NELSON, *Railway Pricing under Commercial Freedom: The Canadian Experience*, The Centre for Transportation Studies, University of British Columbia, 1977.

HOFSTEDE, G., «Culture and Organizations», *International Studies of Management and Organizations*, 10, 4, 1981, 14-15.

House of Commons, 27th Parliament, First Session, Standing Committee on Transport and Communications, *Minutes and Proceedings*, November 24, 1966.

METCALF, M., *One Man's Word for it: A Travelogue in Fact and Fancy*, Montréal, Canadien National, 1980.

The Montreal Business Report, «Bandeen's Best Moves: The CN Years», juin-été 1982, 10-18.

MPS Associates Ltd., *Highway and Rail Traffic Related to Western Canada*, Study for the Canadian Transport Commission, Ottawa, Canada, 1972.

OUCHI, W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981.

PETTIGREW, Andrew M., «On Studying Organizational Cultures», *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, 570-581.

PURDY, H. L., *Transport Competition and Public Policy in Canada*, Vancouver, Canada, University of British Columbia Press, 1972.

SATHE, V., «Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action», *Organizational Dynamics*, automne 1983.

SCHEIN, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California, Jossey-Bass Inc., 1985.

SILVERZWEIG, S. et R. F. ALLAN, «Changing the Corporate Culture», *Sloan Management Review*, 17, 1976, 33-49.

SMIRCICH, L., «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, septembre 1983, 339-358.

SNAVELY, C. Y., *Rapport au Gouverneur en Conseil, Commission d'enquête sur les coûts du transport ferroviaire des céréales*, vol. 1, 1976.

STEVENS, G. R., *History of the Canadian National Railway*, Toronto, The MacMillan Company, 1973.

THOMSON, L., *The Canadian Railway Problem*, Toronto, Canada, MacMillan Company, 1938.

Traffic Notes, Canadian Industrial Traffic League, Nº 4772, 29 juillet 1975.

WILKINS, A. L., «The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations», *Organizational Dynamics*, automne 1983, 24-39.

5

*La culture du pouvoir : le cabinet du Premier ministre**

Daniel Latouche

«Tout ne tient que par magie.»
Valéry

Les images les plus contradictoires cœxistent, en apparence pacifiquement, lorsque vient le temps de dresser le bilan de santé de nos institutions politiques. Certes, on s'entend pour déplorer le dépérissement de la fonction législative, mais aussi pour constater que l'exécutif n'a pas vraiment les coudées franches car il est soumis au bon vouloir des juges et aux limitations imposées par nos Chartes des droits. De toute façon, les fonctionnaires en font toujours à leur tête! Et cette administration supposément toute-puissante est ensuite décrite sous les traits d'une masse informe, empêtrée dans sa bureaucratie et prisonnière de groupes d'intérêt qui, pour tout-puissants qu'ils soient, doivent néanmoins partager leur proie avec les médias. À leur tour, les détenteurs de «l'autre» pouvoir — le cinquième — sont conspués pour la facilité avec laquelle ils sont victimes de leur quête inlassable du sensationnel.

---

* Entre 1978 et 1980, l'auteur a servi comme conseiller pour les Affaires constitutionnelles et canadiennes au bureau du premier ministre. Cet article a été rédigé dans le cadre d'une recherche financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Il développe certains thèmes déjà abordés dans «La culture organisationnelle du gouvernement: mythes, symboles et rites dans un contexte québécois», *Revue internationale des sciences sociales*, 35, 2, 1983, 285-309 et «From Premier to Prime Minister: An Essay on Leadership, State and Society in Québec», dans L. PRATT (Ed.), *Political Leadership in Canada*, Toronto, Methuen, à paraître.

Bref, le pouvoir politique est toujours ailleurs, caché au sein d'une autre institution. À la manière de l'Esprit-Saint, il ne fait que de rares apparitions, se matérialisant ici et là par des languettes d'un feu aussi enivrant qu'éphémère.

QUI EST EN CHARGE ICI?

Les choses ne sont guère plus claires au sommet de l'État, là où un air raréfié devrait pourtant nous permettre d'y voir plus clair. Aux États-Unis, une longue tradition n'a de cesse de vouloir expliquer comment l'institution présidentielle est parvenue à monopoliser tout le dynamisme du processus politique, alors que les analyses plus récentes insistent sur le paradoxe d'une institution qui négocie avec le Congrès pour la plus humble dépense et dont les titulaires sont renvoyés à leur chaumière au moindre prétexte[1].

En Grande-Bretagne, où le poste de premier ministre est affaire de traditions et de conventions, on s'émerveille de l'importance qu'a prise l'institution — on parle même de sa «présidentialisation» — pour ensuite souligner la fragilité d'un pouvoir qui doit constamment se reconstruire dans de savants jeux de coalition.

En France, la confusion est inscrite au cœur même de la Constitution. L'épisode récent de la «cohabitation» entre un président socialiste, gardien des institutions et un premier ministre conservateur à qui on confie la direction du gouvernement, n'a fait qu'accroître l'ambiguïté: quelle est donc la vraie nature d'un pouvoir au sommet qui s'accommode aussi facilement d'une direction bicéphale?

Dans le cas de l'Union soviétique, c'est avec une frénésie sans cesse renouvelée qu'on disserte sur les chances de tout nouveau secrétaire-général d'arriver à modifier la marche d'un régime dont le contrôle serait davantage une affaire de «système» que de personnes.

Au Canada, comme il se doit, on retrouve tous ces thèmes, ceux de la présidentialisation, de la personnalisation et de la centralisation du pouvoir au sein de la fonction de premier ministre,

mais aussi ceux de la déchéance et des limites d'une institution dont le titulaire doit négocier sa marge de manœuvre avec les barons régionaux de son parti, son lieutenant québécois et ses homologues provinciaux[2].

Pour une part, cette confusion tient à la difficulté de définir les rôles de chacun dans des systèmes de gouverne où œuvrent des milliers de participants. En tant que chef de l'exécutif et des forces armées, le président des États-Unis a sous ses «ordres» dix millions d'individus! Les notions de leadership, de direction et de contrôle y prennent donc des connotations fort différentes de celles qu'on leur assigne dans des organisations de moindre envergure, fussent-elles IBM ou General Motors. Mais au-delà des considérations habituelles sur la complexité des États modernes et l'archaïsme de certaines institutions, cette confusion a de quoi surprendre. Car, malgré tout, le pouvoir politique s'exerce (quelque part) et les décisions se prennent (quand même). Peut-être cette confusion n'est-elle qu'apparente? Se pourrait-il qu'elle soit recherchée par un leadership qui ne saurait s'exercer que dans la brume? Si tel est le cas, la tâche de l'observateur n'est pas d'imaginer ce que les choses pourraient être sous des cieux plus cléments, mais d'identifier les causes et la contribution réelle de cette confusion.

Comment y arriver?

LES TRACES DU POUVOIR

Si le sommet de l'État est quelque peu embrumé, le pouvoir y laisse quand même des traces nombreuses car ces lieux sont passablement encombrés. En effet, il y a belle lurette que l'exercice du pouvoir politique n'est plus un exercice solitaire. Ceux qui occupent cette position bénéficient aujourd'hui d'un support administratif considérable où se retrouvent pêle-mêle des services strictement personnels (chauffeurs, valets) avec d'autres de nature plus administrative (courrier, agenda), carrément politique (analyse, liaison) et parfois même partisane (nominations). Quant à la nomenclature des titres en vigueur — conseiller, conseiller spé-

cial, secrétaire-adjoint, assistant, agent de liaison, chargé de mission —, elle a de quoi faire rêver. Le nombre aussi! Le Bureau exécutif du président des États-Unis emploie 2 000 personnes dont 600 à la seule Maison-Blanche. À Ottawa, les deux principaux organismes de support du premier ministre (Cabinet et Conseil privé) regroupent 250 postes. À Bonn, ils sont plus de 500 à travailler directement pour le chancelier. En France, la Présidence n'a que peu de conseillers sur ses états de paie mais en «emprunte» quelque 500 à divers ministères, sans compter la centaine de postes dont dispose le Premier ministre. En Italie, où le Bureau de la Présidence du Conseil n'a ni existence légale ni budget, on trouve quand même quelque 800 personnes[3].

Malgré l'encombrement qui les caractérise, ces Olympes du pouvoir politique ne sont pas des milieux indifférenciés. On y distingue les cabinets personnels, attachés à la personne d'un premier ministre ou d'un président, des organismes centraux, tels le Conseil du trésor ou le Secrétariat du gouvernement, dont le rôle est d'appuyer l'ensemble de l'Exécutif. Jusqu'ici, l'attention des chercheurs a surtout porté sur la contribution, réelle ou fantaisiste, de ce dernier groupe d'organismes et sur les raffinements qu'on ne cesse d'apporter aux mécanismes de prise de décision (super-ministères, planification par programmes, comité des priorités, comités ministériels permanents). Mais le verdict se fait attendre. Ces innovations bureaucratiques font-elles partie de la solution ou, au contraire, contribuent-elles au problème[4]? Quant à l'expansion récente qu'ont connue les ministères du Conseil exécutif, doit-on l'expliquer par un besoin de donner au Premier ministre des moyens accrus de coordination ou par celui de réserver des lieux d'accueil aux organismes jugés trop encombrants (Secrétariat à la jeunesse, Comité des fêtes de la francophonie, Conseil du statut de la femme, etc.)? Mais peu importe leur utilité, ces organismes de coordination ont une place précise dans l'organigramme décisionnel et leur mode de fonctionnement fait l'objet de directives administratives officielles. Leur personnel, en théorie tout au moins, est composé de fonctionnaires de carrière. Ils constituent la face visible du sommet de l'État.

Ce n'est pas le cas des cabinets politiques. À Québec, sauf quelques directives quant aux conditions d'emploi et à la masse salariale dont ils disposent, les ministres sont libres de s'organiser comme ils le désirent[5]. En France, où la réglementation sur les cabinets est pourtant la plus ancienne — elle date de 1911 —, on se borne à spécifier le nombre de membres et leurs conditions d'affectation[6].

La majorité des études sur ces cabinets personnels adoptent une perspective psycho-institutionnelle. On les considère ainsi comme de simples extensions de la personnalité, du style de management et du programme idéologique du chef de l'exécutif. C'est le point de vue adopté par Alain Baccigalupo et Pierre O'Neill lorsqu'ils passent en revue le mode de fonctionnement que les premiers ministres québécois ont donné à leurs cabinets[7]. C'est aussi le point de vue dominant dans le cas du *Prime Minister's Office* (PMO) à Ottawa, aidé en cela par la personnalité flamboyante du Premier ministre Trudeau. George Edwards et Stephen Wayne ont même suggéré que dans le cas d'une institution aussi importante que la Présidence américaine, la personnalité du titulaire expliquerait davantage le comportement des membres de son bureau que le design organisationnnel qui les encadre. C'est cependant un point de vue extrême qui est loin d'être partagé si on tient compte du foisonnement d'ouvrages qui prétendent réorganiser la Maison-Blanche sur des bases plus performantes.

L'approche élitiste privilégie les antécédents socio-économiques ainsi que les profils de carrière de ceux qui accèdent à ces lieux magiques[8]. À partir de constatations empiriques sur les niveaux de scolarité et les origines professionnelles des heureux élus, on espère ainsi apporter des réponses «concrètes» aux nombreuses questions qui hantent les spécialistes de l'État, notamment son degré d'autonomie par rapport à la société civile et le caractère de classe de sa caste dirigeante.

L'approche organisationnelle, quant à elle, voit dans ces cabinets non pas tant des concentrations élitistes que des organisations en quête permanente d'une rationalité toujours en fuite.

Pour Nicole Biggart et Gary Hamilton, la sélectivité du recrutement et le rôle strictement d'appui de ces cabinets expliquent leur fonctionnement incohérent[9]. Composés à partir de critères subjectifs, opérant exclusivement à partir d'une autorité déléguée et travaillant dans l'isolement, ils constituent en fait un retour en arrière, au mode de fonctionnement pré-bureaucratique si bien décrit par Weber. D'autres analystes, par contre, considèrent que cette incohérence n'est qu'apparente. Ils se sont donc préoccupés d'identifier les structures parallèles que l'incertitude permanente force les cabinets à se donner s'ils veulent quand même remplir leur rôle[10].

Toutes ces perspectives se complètent habilement, mais, même additionnées, elles ne disent pas toute l'histoire. Le fait que ces cabinets soient situés au sommet de la pyramide, qu'ils baignent dans l'ombre du chef et qu'ils n'opèrent pas selon toutes les règles de l'art bureaucratique ne justifie pas de les considérer en dehors du champ étatique. Le caractère mystérieux qui les entoure ne justifie pas non plus qu'on leur assigne des pouvoirs quasi magiques permettant d'expliquer la valse-hésitation d'un leadership présumément déchiré entre l'omni-puissance et l'impotence. Ainsi, c'est parce qu'on le dit «prisonnier» d'un entourage moins conservateur que le président Reagan n'aurait pu mener à terme sa révolution conservatrice. Et si John Kennedy et Pierre Trudeau ont pu si facilement imposer leur politique, c'est qu'ils disposaient, du moins le veut la légende, d'un groupe de conseillers hors pair.

À force de voir dans ces organismes un simple reflet de la personnalité du leader ou de la structure de classes, la tentation du raisonnement circulaire n'est pas toujours évitée. À un leader que l'on juge «fort», on fait automatiquement correspondre un cabinet bien structuré. Et, en fin de régime, les cabinets politiques sont immanquablement décrits comme indisciplinés, sans âme et isolés. C'est à ce moment qu'on les dit habituellement affligés de la maladie terminale de tous les cabinets: le complexe du «bunker». De même, le gonflement de ces cabinets est attribué — encore que la démonstration est loin d'avoir été faite — à la croissance du rôle de l'État et au besoin de coordination qui en découle. Ainsi,

on présume que la complexité des décisions à prendre exige du Premier ministre qu'il puisse faire appel à des conseillers spécialisés s'il veut être en mesure d'exercer son leadership. Mais, du même souffle, on déplore le peu de décisions, complexes ou non, dont le Premier ministre est directement responsable et le caractère servile de cabinets qui ne réussissent le plus souvent qu'à mettre leur leader dans l'embarras (*Watergate, Irangate*). Et que dire des exigences de la politique «électronique» qui, davantage encore que les besoins de coordination, pousse à multiplier les conseillers en communications et les experts en sondages.

Mais que se passe-t-il donc dans ces Olympes du pouvoir où de simples mortels côtoient quotidiennement les Dieux politiques? Quel rôle, mis à part celui de répondre au courrier du leader, ces Olympes jouent-ils dans notre univers politique? Que font les gens qui y travaillent? On suppose qu'ils se réunissent souvent, qu'ils écrivent des mémos, qu'ils parlent au téléphone, qu'ils émettent des communiqués et qu'ils arpentent les corridors, ceux du pouvoir et les autres. Mais comment des activités semblables à celles qu'on retrouve dans tous les univers bureaucratiques s'agencent-elles les unes aux autres pour définir des organisations où présumément les décisions finales se prennent, le contrôle s'exerce et l'autorité se déploie?

À des degrés divers, les explications mentionnées plus haut n'arrivent à leur fin qu'en décantant toute la charge émotive, l'exaltation et l'enivrement qu'on retrouve dans ces hauts-lieux. Pourtant, ces qualités ne sont pas de simples à-côtés de l'exercice du pouvoir. Ils lui donnent tout son sens. On ne saurait prétendre comprendre le déploiement de ce pouvoir en se contentant d'examiner les mécanismes par lesquels il est transmis du leader à ceux qui l'entourent ou en scrutant les antécédents de ceux qui y participent. À la limite, ces explications, même si elles insistent sur les profils de carrière du personnel de cabinet, ne leur accordent en fait qu'une autonomie toute relative. L'idéologie et les opinions politiques de chacun sont rarement considérées, un oubli surprenant dans le cas d'une organisation aussi politisée. On présume que, contrai-

rement à ce qui se passe dans d'autres organisations, les membres de cabinets ne chercheront pas à traduire leurs opinions personnelles dans le design de leurs organisations. Paradoxalement, on finit par les croire immunisés contre les pièges de la «politique de bureau».

Pourtant la question n'est pas sans intérêt: comment le pouvoir s'exerce-t-il et la politique se vit-elle dans une organisation qui n'a d'autre raison d'être que la gestion du pouvoir et de la politique? Ingurgitée à une telle dose, la politique, celle qu'on vit et celle qu'on gère, ne risque-t-elle pas d'être fatale à ces organisations? Comment arrivent-elles à s'en sortir et le pouvoir à s'exercer? Bref, existe-t-il une culture du pouvoir et la confusion, l'ambiguïté et le mystère qui l'entourent en sont-ils les traits dominants?

L'APPROCHE CULTURELLE PEUT-ELLE SAUVER LES MEUBLES?

Les organisations les plus diverses — bureaux de poste, universités, *General Motors*, le Canadien National — ont vu leur culture scrutée à la loupe. Mais cet engouement ne semble pas avoir encore atteint les organisations dites politiques: partis, ministères et parlements. Sauf pour les tentatives de Murray Edelman de dresser la carte symbolique de l'univers politique, ou de Peter Hall d'y appliquer les principes de l'analyse interactionnelle, les politologues se sont montrés peu intéressés par tout ce qui tombe en dehors de l'officiel et du formel[11]. Au contraire, ils ont plutôt tenté de structurer et de formaliser ce qui pouvait donner l'impression de n'être que désordre et irrationalité[12].

Nous ne reprendrons pas ici le débat sur la nature de la culture organisationnelle, sur l'utilité d'appréhender une organisation par ses construits culturels et sur les objets à répertorier pour dresser le portrait de ces cultures. Nous définirons simplement cette culture comme l'ensemble des normes et des valeurs qui s'expriment dans des configurations de symboles et de significations et qui supportent la vie sociale de l'organisation. Il s'agit d'une définition minimale et relativement neutre dans la mesure où elle nous éloigne de la

perspective utilitariste jusqu'ici dominante[13]. En voulant à tout prix réhabiliter les dimensions non structurelles de l'organisation, on a quelque peu exagéré la contribution de la culture organisationnelle à l'intégration et au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est par la culture que l'on espère transformer la mission de l'entreprise, la repositionner, réduire l'absentéisme, augmenter la productivité, favoriser l'innovation, améliorer le climat, privilégier la qualité, développer l'appartenance, simplifier la communication, former la relève, etc.

Cette définition minimale de la culture organisationnelle ne présume donc pas que chaque culture constitue un objet unique qui contribue de façon essentielle à la bonne «performance» de l'organisation. Nous croyons que la culture d'une organisation est davantage révélatrice que créatrice des relations de pouvoir, des mécanismes d'autorité et des processus d'adaptation tels qu'ils se développent dans l'organisation. Elle permet de visualiser dans un vécu plus facilement observable — et qu'on croit à tort être plus facilement malléable — le fonctionnement de l'organisation. On ne doit pas cependant confondre l'organisation avec sa culture, si riche soit-elle. Nous mettons donc délibérément l'accent sur la dimension symbolique de cette culture pour ainsi privilégier le processus d'échange entre les participants et le contexte socioculturel dans lequel l'organisation fonctionne. Même s'ils y trouvent des appuis pour se déployer, ces symboles ne sont pas inscrits dans les structures ou la technologie de l'organisation. Ils sont construits, testés, reconstruits et parfois rejetés. Ils s'articulent dans des ensembles sans cesse renouvelés à partir des ressources offertes par l'organisation et de celles tirées de l'extérieur. Ils n'ont de sens que par rapport à un code qui doit en accompagner la lecture.

Dans un contexte où le moindre geste peut cacher de multiples sens et où la moindre légende de corridor suffit à générer une théorie sur la face cachée de la rationalité organisationnelle, cette approche apparaîtra comme suspecte. En effet, on pourra y voir l'affirmation qu'une organisation telle le cabinet du Premier ministre n'est pas assez riche pour produire ses propres significations et pas

assez complexe pour en assurer la diffusion puisque l'essentiel doit être importé de l'environnement. Peut-être. Mais faut-il nécessairement y voir un signe de faiblesse due à une quelconque insuffisance culturelle de l'organisation? Tout aussi suspecte est cette volonté de faire appel à des éléments culturels et des systèmes normatifs qui ont cours dans la société. N'est-ce pas céder à la tentation d'une explication par les cultures dominantes (l'éthique protestante) et les soi-disant personnalités nationales (l'âme japonaise)?

Mais dans le cas d'une organisation de création récente, aux frontières imprécises et dont l'histoire connaît des ruptures importantes — et c'est le cas de tout cabinet politique —, l'environnement sociétal est une source importante de rationalités autour desquelles s'organise la culture de l'organisation. Ce n'est cependant pas la seule raison pour laquelle nous sommes ainsi amenés à privilégier non pas la dynamique interne de l'organisation mais son insertion dans un contexte plus englobant.

Au sommet de l'État, comme ailleurs, la culture d'une organisation s'exprime dans les éléments idéationnels (mythes, codes), narratifs (sagas, anecdotes), behavioraux (rites, gestuels) ou matériels (architecture, objets) qui constituent l'essentiel de toute culture. Mais, dans le cas d'une organisation si étroitement liée à un cadre de gestion — celui de l'État — dont la prétention est de fournir à la société l'encadrement et la direction dont elle a présumément besoin, ces éléments ne deviennent proprement culturels que parce qu'ils permettent à cette organisation de lire la réalité de cette société[14]. La culture de l'organisation n'a donc de sens que par rapport à l'ensemble de l'auditoire qu'est la société. C'est sur lui qu'elle se projette. Voyons donc les traces que cette projection aura pu laisser derrière elle dans le cas du cabinet du Premier ministre Lévesque entre 1976 et 1980.

Le pouvoir et sa culture

L'émergence d'un système particulier de normes et de valeurs dans un cabinet politique n'est compréhensible, avons-nous dit,

que dans le contexte historique qui permet de le décoder. Au Québec, la Révolution tranquille et la définition de nouveaux rapports entre l'État et la société qui en a découlé constituent certainement l'élément structurant majeur d'une historicité renouvelée.

La fébrilité du processus d'élaboration étatique a été de toute évidence l'une des caractéristiques majeures de la période 1960-1980. On a quelque peu exagéré l'autonomie de ce dynamisme de l'État au point de faire de ce dernier l'unique instigateur et maître d'œuvre de transformations par la suite imposées à une société qui ne demandait pas mieux que de se laisser moderniser. Il faudra éventuellement réévaluer la part de mimétisme bureaucratique et l'impact des programmes fédéraux-provinciaux sur cette prétendue spécificité de l'aventure étatique québécoise. Mais même s'il s'avérait exact que c'est surtout dans un cadre canadien que doit se comprendre ce développement de l'État québécois, le caractère fébrile de l'expérience n'en serait nullement affecté. Augmentation considérable des budgets et des secteurs d'intervention, multiplication des structures d'encadrement, explosion du cadre réglementaire, ouverture internationale, tout cela a contribué à donner l'impression d'un État hyperactif, autonome et directif par rapport à la société.

Spectateur intéressé pour ce qui est de la société, mais aussi acteur de premier plan en ce qui concerne l'État, le cabinet du Premier ministre devient un lieu privilégié pour observer l'une et l'autre. Au sommet de l'État, la vue n'est obstruée par aucun obstacle. On n'y a cependant d'autre choix que de regarder les choses d'en haut ou d'à côté. C'est ce double regard qui fournit sa matière première culturelle à l'organisation.

Le Québec vu d'à côté

Faut-il se surprendre si les membres du cabinet du Premier ministre (CPM) ont développé, surtout dans le cas qui nous concerne, une vision de l'extérieur presque entièrement monopolisée par cet

objet sacré entre tous qu'est LE Québec[15]. Socialisés à une époque où le plus souvent seule la dimension québécoise des enjeux publics (éducation, chômage, inégalités, culture, etc.) avait droit de cité et ayant de plus milité à l'intérieur d'un parti dont la vision du monde passait nécessairement par le prisme du Québec, les membres du CPM en sont naturellement venus à voir dans cette société l'interlocutrice symbolique par excellence[16].

Pour eux, la société n'a donc de sens que si elle perçue dans sa globalité et sa «québécitude». Tout ce qui s'inscrit mal dans cette double définition est immédiatement rejeté. Au sein de l'organisation, cette exclusivité se traduit par la multiplication de signes extérieurs qui viennent constamment réaffirmer que le Québec est la catégorie mentale qui interprète toutes les autres: peintures «canadiennes», drapeaux québécois, armoires d'époque, posters de toutes sortes, ainsi qu'une multitude de cartes (géographiques, électorales, aériennes, satellites)[17]. Rares sont ceux qui ne portent pas la fleur de lys stylisé à la boutonnière. Elle se traduit aussi par la mise en place d'une double grille permettant de couvrir de façon fonctionnelle et géographique cette réalité globale. C'est ainsi que très rapidement apparaissent, d'une part, des postes de conseillers économiques, aux questions sociales, aux affaires culturelles et, d'autre part, des conseillers aux affaires internationales, canadiennes et aux régions. L'univers tout entier est ainsi apprivoisé et intégré dans l'organisation qui peut l'appréhender d'un seul regard.

En apparence, une telle couverture et la nomenclature qui l'accompagne n'ont rien de surprenant; elles reprennent la division naturelle des tâches dans tout appareil bureaucratique. Ce qui l'est davantage, c'est qu'elles correspondent très peu à une division réelle des responsabilités. Elles ne sont respectées par personne, surtout pas par le Premier ministre. Elles n'ont fait l'objet d'aucune réflexion et ne s'inscrivent dans aucun «plan» d'effectifs. À son entrée au CPM, chaque nouveau conseiller est amené à choisir lui-même le titre qu'il entend utiliser. Cette non-concordance n'a pas été sans soulever des problèmes et ce n'est que parce que cette division des tâches avait surtout une raison d'être symbolique

que ces problèmes demeurèrent sans lendemains graves[18]. Nous y reviendrons.

Mais c'est surtout dans le discours que s'incarne ce prisme québécois, dans une réflexion permanente sur la nature de la «personnalité» et les contours de la société québécoise. Et, au cœur de cette fiction narrative, on trouve un portrait du Québécois qui privilégie avant tout l'image d'un individu largement indiscipliné, rebelle à tout encadrement et attaché à sa façon de faire les choses. Quelque part, dort en lui un coureur des bois qui ne demande qu'à être réveillé. Ce Québécois est aussi perçu comme éminemment conservateur, peu enclin au changement et méfiant à l'égard de toute proposition «trop belle pour être vraie». Troisièmement, on s'entend aussi pour souligner son côté calculateur et éminemment normand ainsi que le démontre, ou du moins le dit-on, sa volonté inébranlable de ne pas mettre tous ses œufs, politiques ou pas, dans le même panier. Finalement, on le perçoit comme un être éminemment social, enclin à la coopération et à l'entraide.

Bon nombre d'histoires, d'anecdotes et de slogans circulant au CPM illustrent l'un ou l'autre de ces thèmes. On en vient inévitablement à utiliser l'une ou l'autre des «devises» officielles — toutes deux apparentées au monde horticole — qui ont cours dans l'organisation pour expliquer les situations les plus diverses: «Il ne faut pas s'enfarger dans les fleurs du tapis» et «Ce n'est pas en tirant sur la tige qu'une fleur va pousser plus vite». Dans un cas, la métaphore fait appel au caractère soi-disant rebelle, un peu fruste et surtout très décontracté du Québécois et dans l'autre à son conservatisme indélébile et à sa prudence légendaire. Cette vision essentiellement dualiste où le Québécois apparaît comme un être divisé, schizophrénique, conservateur et innovateur à la fois, tantôt adaptable et tantôt réticent, n'est pas unique au CPM. Elle est alors largement répandue dans l'idéologie nationaliste. Elle permet toutes les explications et toutes les interprétations.

Sans exception, les moindres fluctuations de l'opinion publique, du moins celles que les sondages permettent de déceler, sont interprétées à partir de ce paradigme dualiste. Chaque sondage devient alors l'occasion de tenter de percer le mystère d'une personnalité québécoise que l'on s'empresse par contre de décrire comme réfractaire à tous ces instruments scientifiques de mesure[19]. Malgré ces difficultés, et peut-être même à cause d'elles, le CPM et le Premier ministre firent du décodage de cette personnalité la clé du succès politique. Mais la préservation de ce mystère était à ce point jugée essentielle qu'en aucun temps le Premier ministre accepta-t-il de créer à l'intérieur de son cabinet une cellule d'analyse de l'opinion publique. Jusqu'à la fin le mystère demeura donc entier.

À l'occasion, on n'a pas craint d'expliquer l'appui massif des Québécois au Parti libéral fédéral, un irritant stratégique de première importance, par cette double personnalité; rationnelle et prudente à Ottawa, empreinte d'émotion et de courage à Québec. Pourtant, il s'agissait tout simplement d'un artifice de sociologie électorale s'expliquant par des taux de participation différents selon qu'il s'agissait d'élections fédérales ou provinciales. Cette confusion a causé l'une des plus importantes erreurs stratégiques du gouvernement péquiste, celle de son intervention dans les élections fédérales de 1979 et de 1980, alors qu'on croyait nécessaire de donner au dynamisme québécois la chance de s'exprimer sur la scène fédérale. Le mot d'ordre d'un vote créditiste ou conservateur fut un échec retentissant dans les deux cas. Selon la même logique, l'explication la plus courante de la victoire électorale de 1981 ne tenait pas à la bonne performance du gouvernement, au désarroi du parti d'opposition et à un haut taux de satisfaction, mais à un présumé désir des Québécois de «racheter» leur non référendaire et ainsi permettre un retour en force d'une de leurs deux personnalités.

La campagne référendaire de 1980, entièrement dirigée à partir du cabinet du Premier ministre, n'échappa non plus à cette vision. Plusieurs décisions stratégiques importantes furent prises, ou du moins rationalisées a posteriori, en tenant compte de cette prétendue double personnalité. Ainsi le libellé et le rationnel de

la question, la longue période de débat, d'abord à l'Assemblée nationale et ensuite sur la place publique, et même le matériel publicitaire n'avaient d'autre objectif que de permettre au côté soi-disant latin de la personnalité québécoise de s'exprimer tout en satisfaisant à un désir profond de prudence. La décision de rendre publique quelques jours avant Noël la formulation de la question référendaire fut fréquemment justifiée par le caractère convivial d'une période de l'année particulièrement propice à renforcer le sentiment d'appartenance collective des Québécois. On espérait que cette première prise de contact avec ce qui allait sans doute donner naissance à un débat hautement émotif se fasse ainsi dans un environnement positif.

La société québécoise, quant à elle, est perçue comme une communauté étroitement liée où les attachements personnels, professionnels et familiaux sont tels que l'on peut parler d'un véritable village où le très fort sens d'appartenance au groupe est médiatisé par l'insertion dans de multiples réseaux entrecroisés. C'est la société «tricotée serrée» à laquelle on accorde une valeur quasi mythique puisqu'elle permet à ces individus divisés sur eux-mêmes de donner enfin le meilleur d'eux-mêmes.

La croyance quasi religieuse dans les vertus de la concertation et des sommets socio-économiques, eux aussi dus à l'initiative du cabinet du Premier ministre, témoignent de cette vision d'une société où il suffit de se parler pour se comprendre, et de se comprendre pour agir, à condition d'avoir invité les «bonnes» personnes autour de la table, c'est-à-dire celles qui animent les réseaux de pouvoir et de communication. Chacune des ces rencontres au sommet entre des représentants syndicaux, patronaux et gouvernementaux a donné par la suite naissance à de multiples histoires toutes plus croustillantes les unes que les autres sur les avantages de mettre ainsi face à face les membres de la famille québécoise. Ces légendes, comme celle du face à face entre Paul Desmarais de *Power Corporation* et Louis Laberge de la Fédération des travailleurs du Québec lors du Sommet de 1978, permettent aussi de renforcer l'image du Premier ministre et de son approche spontanéiste.

La volonté maintes fois exprimée, et tout aussi souvent rejetée, de donner au CPM des structures clairement définies, reconnues comme telles et où les responsabilités de chacun seraient clairement établies est sans contredit l'incarnation culturelle la plus visible de cette vision conviviale des choses. Une multitude de mémos et de notes de services, sans compter les innombrables conversations de couloir, ont eu pour thème cette quête inlassablement frustrée d'un ordre et d'une discipline à l'intérieur de l'organisation. Les manifestations de ce refus des structures sont innombrables et ont fait l'objet de plusieurs analyses et supputations. Mentionnons les plus importantes:

Entre 1976 et 1980, et malgré des demandes répétées à cet effet, le CPM ne tint qu'une seule réunion plénière.

À aucun moment, la direction du CPM ne tenta de formuler, et encore moins d'imposer, des règles précises en ce qui a trait à l'accès au Premier ministre et à la circulation de l'information et des notes de service.

Le choix des membres du CPM qui vont faire partie des délégations québécoises aux nombreuses conférences fédérales-provinciales fut le plus souvent arrêté quelques heures avant le départ. On peut facilement imaginer les rituels de départ qu'une telle façon de procéder a pu engendrer.

Sauf pour ce qui est du directeur, les relations hiérarchiques entre les autres membres du CPM ne furent jamais l'objet d'une définition officielle.

Toutes les tentatives d'établir des groupes de travail internes au CPM échouèrent.

La confidentialité et les conflits d'intérêt ne firent jamais l'objet de directives précises.

On a interprété ce refus du premier ministre Lévesque de structurer étroitement son cabinet comme un reflet de sa personnalité. C'est une explication trop facile qui ne tient pas compte du pointillisme bureaucratique aigu qu'il ne craignait pas de montrer dans d'autres dossiers et dans la conduite des séances du Conseil des

ministres. Dans une large mesure, ce refus a permis au Premier ministre d'excercer un contrôle étroit sur les activités de son entourage en niant à celui-ci le réconfort, et donc le pouvoir, que lui fourniraient un organigramme et des définitions de tâches trop précises. Cette ambiguïté doublée d'une recherche inlassable de précision et de clarté n'est guère propice à une gestion efficace; elle a cependant l'avantage d'éviter la cristallisation des conflits entre des factions à qui on nie ainsi les ressources de l'organisation. Ces dernières n'ont d'autre existence que celle d'une virtualité qui se reconstruit continuellement au gré des rumeurs et des hasards.

L'État vu d'en haut

Défini comme «une unité administrative distincte à l'intérieur du ministère du Conseil exécutif», le cabinet du Premier ministre a pour rôle de «fournir au Premier ministre les ressources humaines et techniques requises dans l'accomplissement de ses fonctions»[20]. Non seulement s'agit-il d'une définition extensible, mais de plus elle n'a d'existence officielle que depuis 1977. La réalité même du CPM ne remonte qu'au début des années 1970[21]. C'est donc sans la contribution du cabinet du Premier ministre, et dans une bonne mesure, en dehors du contrôle du Premier ministre lui-même que s'est réalisé ce processus accéléré de déploiement étatique auquel nous faisions allusion plus haut.

L'environnement de travail (*task environment*) dans lequel s'inscrit le CPM est hautement diversifié. Il comprend les acteurs gouvernementaux (ministres, attachés politiques), les acteurs bureaucratiques (sous-ministres, fonctionnaires), le parti et ses multiples instances, une multitude d'acteurs socio-économiques (chambres de commerce, associations, syndicats, etc.) et les médias.

Dans le cas d'un parti de mobilisation comme le Parti Québécois, on peut facilement comprendre l'importance prise par les relations avec le parti, et ce d'autant plus que le Premier ministre en conserva la présidence même après son accession au pouvoir. Un directeur de cabinet adjoint s'en vit confier la responsabilité

exclusive. Avec le secteur des médias, c'est le seul secteur qui a suscité la définition d'une structure d'accueil particulière à l'intérieur du CPM.

Les interactions avec chacun de ces acteurs sont nombreuses, mais il ne s'agit pas à proprement parler d'un champ organisationnel puisque, par définition, il ne saurait exister d'autres organisations de même nature que le cabinet du Premier ministre. À cause de la nature de l'organisation, tout contact de l'un de ses membres avec son environnement immédiat revêt, potentiellement au moins, une connotation politique et implique une relation de pouvoir.

Les cahiers d'information (*briefing books*), familièrement appelés les GCCV[22], constituent l'un des objets magiques par excellence de tout cabinet politique. La préparation, l'organisation et l'accès à ces cahiers est en effet l'un des tests les plus révélateurs du fonctionnement interne et des relations de pouvoir dans un cabinet politique. Dans le cas qui nous concerne, ils permirent plutôt à ce refus des structures et de l'encadrement de donner sa pleine mesure. Ces cahiers étaient non seulement indispensables pour établir une ligne générale lors des conférences fédérales-provinciales, mais ils jouaient aussi un rôle symbolique important dans la mesure où ils témoignaient du sérieux de la préparation de la délégation québécoise. Après quelques tentatives infructueuses d'en assurer la préparation, le CPM dut concéder cette responsabilité aux ministères concernés et plus particulièrement au cabinet du sous-ministre des Affaires intergouvernementales.

Disposant finalement de peu de ressources matérielles, le CPM peut difficilement prétendre jouer de facto le rôle que sa position lui permettrait d'espérer. Le fait qu'il s'agisse d'un régime parlementaire, où les ministres peuvent prétendre agir au nom de la souveraineté populaire puisqu'ils sont eux aussi élus, ne fait qu'accentuer le caractère inconfortable dans lequel se trouvent les membres du CPM. Certes, ils disposent d'une arme puissante — le nom et le pouvoir du Premier ministre —, mais ils peuvent difficilement s'en servir. À cette réticence s'ajoute la méfiance compréhensible des autres acteurs qui cherchent par tous les moyens

à minimiser leurs contacts avec le CPM et à conserver leur capacité d'accès pour la seule personne du Premier ministre. Être obligé de passer par l'intermédiaire d'un membre du CPM est nécessairement un aveu d'impuissance.

Face à l'ensemble des structures d'État, les membres du CPM se retrouvent donc dans la position étrange de se voir conférer une puissance énorme, tout en se sachant relativement impuissants à modifier le cours des choses. Même le directeur du CPM, présumément l'éminence grise par excellence, doit composer avec une situation aussi inconfortable. Le discours dominant à l'intérieur de l'organisation en est donc un d'impuissance et d'incapacité qui contraste avec la vision qu'on peut en avoir de l'extérieur. Rares sont les dossiers importants qui y circulent. La décision d'accorder aux comités ministériels permanents l'exclusivité de la responsabilité de la coordination interministérielle n'est pas étrangère à ce sentiment d'impuissance. Après quelques tentatives infructueuses, les membres du CPM cessèrent même de participer aux réunions de ces comités dont la présidence était assurée par un ministre dont c'était en fait la seule responsabilité et qui disposait pour l'appuyer de son propre cabinet politique et d'un embryon de secrétariat.

Incapables d'avoir prise sur l'État, les membres du CPM finissent par développer une image fort négative de ce dernier: obèse, lent, inefficace, irresponsable. Contrairement aux membres des cabinets ministériels qui sont appelés à travailler quotidiennement avec les fonctionnaires — ce qui n'est pas sans soulever d'autres problèmes —, ceux du CPM n'ont que fort peu de contacts avec la machine administrative. Cela ne fait que confirmer le mythe, largement répandu au sommet de la hiérarchie politique, qu'une fois les choses évaluées, coordonnées, concertées et décidées, elles sont nécessairement réalisées et mises en pratique. De nombreux rituels sont fréquemment utilisés pour arriver à se convaincre que «les choses» se font réellement. Pour se convaincre que tout se passe comme prévu, il suffit de demander une confirmation à ceux qui ont intérêt à la fournir, de faire des plans pour des activités consécutives ou pour une deuxième phase et, mieux encore, d'in-

corporer le tout dans une opération dont on s'empressera de définir les objectifs, les moyens, les clientèles visées. Comme les contacts entre les membres des états-majors politiques et la structure administrative ont un caractère verbal et informel, de telles confirmations sont habituellement faciles à obtenir. Bref, on fait «comme si».

Placée ainsi au sommet, l'organisation a peu à faire des évaluations et des jugements critiques sur sa propre performance. Rares sont ceux qui réussissent à se faire renvoyer d'un CPM. Le Premier ministre Lévesque qui détient pourtant le championnat des bouleversements dans la composition de son Conseil des ministres n'a pas cru bon de procéder à seul renvoi entre 1976 et 1981. Même la défaite référendaire à la suite d'une campagne pourtant entièrement dirigée par son cabinet n'a pas été suivie de changements de personnel. Elle n'a pas donné lieu non plus à une évaluation et à une analyse des résultats. Le mythe sert avant tout à incorporer des contradictions inopportunes. Pour expliquer une défaite, on s'en tient alors à l'une ou l'autre des nombreuses divinités ennemies qui peuplent l'univers du réel: la presse, Ottawa, la bureaucratie, le corporatisme, les libéraux, la malchance, le patronat, etc.

Quant à la politique, elle est considérée avant tout comme une vocation. On ne travaille pas au CPM pour des raisons de carrière personnelle, ou même pour faire progresser sa propre trajectoire politique (aucun membre du CPM n'a détenu de poste électif), mais essentiellement pour avoir le privilège de travailler dans l'entourage de René Lévesque et surtout de pouvoir contribuer plus directement à la «cause». D'ailleurs, le travail au CPM n'implique aucun avantage financier ou professionnel particulier: pas de cafétéria, de limousine, de stationnement, de billets de concert. Les salaires, s'ils sont relativement élevés, demeurent alignés sur ceux de la Fonction publique. Les possibilités de «pantouflage» sont réduites au maximum dans la mesure où il est quasi impossible pour les membres du CPM de traduire en avantages de carrière leur séjour au cœur du pouvoir. L'orientation social-démocrate et indépendantiste du Parti Québécois n'a pas favorisé le développement de liens étroits entre le secteur privé et le CPM. Sauf de

rares exceptions, tous les membres de l'entourage immédiat du Premier ministre provenaient donc de l'organisation du Parti Québécois ou de la Fonction publique gouvernementale[23]. Cela ne fut pas sans limiter considérablement la diversité des expériences auxquelles le Premier ministre pouvait en appeler.

UNE CULTURE DE BONNES INTENTIONS

Même s'il n'est que fragmentaire, le bilan de ce diagnostic organisationnel n'est guère impressionnant. On aura sans doute l'impression d'une organisation fort peu intégrée, sans culture dominante et dont les éléments culturels majeurs viennent confirmer un climat d'incapacité. Mais l'organisation existe quand même et de l'avis de bon nombre d'observateurs, le premier mandat de l'administration Lévesque aura été marqué d'importantes réalisations.

Sans aucun doute, la présence du chef fondateur, le leader charismatique par excellence, si elle a empêché l'émergence d'autres paradigmes culturels, aura néanmoins permis à l'organisation d'opérer dans ce refus quasi total des structures et de la hiérarchie. Mais ces transferts symboliques, s'ils permettent à l'organisation d'acquérir une vision du monde et de maintenir un minimum de cohésion interne, ne sont pas sans conséquences importantes sur sa gestion opérationnelle. Nous en rappellerons deux.

La dramaturgie communicationnelle

L'une des fonctions de tout bureau politique est de fournir au leader une information valide et fiable et dont ce dernier a besoin dans l'exercice de ses fonctions. L'étendue potentielle de cette information est sans limite et comprend tout aussi bien l'état de santé des ministres, les dernières rumeurs journalistiques, l'évolution de l'opinion qu'une distillation des commentaires entendus sur les lignes ouvertes radiophoniques. Cette information est rarement indispensable au Premier ministre, et d'ailleurs lui est rarement

communiquée directement. Seule sa circulation importe. C'est du CPM qu'originent les messages importants, ceux qui serviront de grille pour décoder la cacophonie produite à chaque jour dans les moindres recoins de l'appareil gouvernemental. Par leurs commentaires, les membres des bureaux politiques donnent le ton à la communication gouvernementale. C'est là que les journalistes et analystes trouvent les *cues* nécessaires à leur travail.

Toute information produite et reçue fait aussi partie d'une dramaturgie à travers laquelle est célébrée l'importance d'une meilleure coordination et grâce à laquelle les membres de cabinets découvrent des indices quant à leur place réelle dans cet univers informe. «Qui sait quoi» devient alors un indice précieux de positionnement, surtout dans une organisation où transite beaucoup d'information qui peut prétendre à la confidentialité (sondages, lettres, décisions). Chaque membre de l'organisation en vient à utiliser l'information selon un code invariable: plus une information est jugée confidentielle, plus on la considère comme digne de foi (vu le secret l'entourant); plus vous êtes en mesure de contrôler une information jusqu'au terme du processus décisionnel, plus votre propre position s'en trouvera renforcée.

Ceux dont les coordonnées organisationnelles ne sont pas claires font donc constamment la roue, espérant utiliser cette cérémonie de séduction pour informer les autres de leur position dans l'organisation. Bon nombre de rituels en découlent: arpenter les corridors avec des résultats frais sortis de l'ordinateur, glisser des pourcentages anormalement précis dans une conversation, faire allusion à certains renseignements dans des mémos à large distribution, informer des collègues d'une partie des résultats, etc. La recherche obsessive d'une information toujours insaisissable permet aussi à l'organisation de se convaincre que les décisions prises seront les meilleures possibles compte tenu des circonstances. Les remises en question trop pénibles sont ainsi évitées.

Le chaînage fantaisiste

La liste des nombreux problèmes de traitement de l'information et de communication pouvant survenir dans une organisation exige à elle seule plusieurs pages : confusion, brouillage, surcharge, biais, délais, aveuglement, contradictions, etc. Ces dysfonctions communicationnelles sont en fait jugées si importantes que la majorité des diagnostics tentant d'expliquer la mauvaise performance d'un gouvernement ou de son chef implique nécessairement une volonté de se donner une meilleure politique de communications afin de s'assurer que le «message» passe. Un bureau politique tel celui du Premier ministre n'est pas immunisé contre ces déficiences. Certaines caractéristiques propres à ce type d'organisation viennent souvent aggraver la situation.

L'imagination est un élément essentiel de toute entreprise de traitement de l'information. Elle permet à l'individu de compléter les messages qui lui parviennent, d'établir des liens de causalité entre ces derniers et d'envisager les conséquences possibles de l'information ainsi reçue. Sans imagination, les messages ne seraient que reçus et non interprétés. Lorsqu'il s'agit de réalités politiques médiatisées, le danger est grand que l'imagination soit appelée à dépasser ce rôle supplétif et débouche sur une dynamique qui lui soit propre. C'est ce qu'Ernest Borman a qualifié de chaînage fantaisiste[24]. Encore une fois, c'est dans la recherche de l'information que l'on retrouve les meilleurs exemples de ce chaînage fantaisiste. Les sondages d'opinion en sont un maillon essentiel. Dans leur structure même, et compte tenu de la place qu'ils accordent à ceux qui n'arrivent pas à formuler assez rapidement une opinion sur un sujet donné — les «sans opinion» et les «ne sais pas» —, ces sondages arrivent à créer de toute pièce une opinion, et donc une information potentielle, sur le moindre sujet. Puisque des gens n'ont pas d'opinion, c'est que cette dernière doit exister. Une fois que l'existence de cette opinion est confirmée, elle peut servir à de multiples fins, dont celle de confirmer l'aura de ceux qui arrivent à la déchiffrer. Ce décodage n'est possible que s'il existe au préalable

une «histoire» dont l'opinion publique est la confirmation. À la limite, les sondages et l'opinion deviennent l'histoire elle-même.

LE POUVOIR COMME THÉÂTRE

Mais ce diagnostic somme toute fort sévère est-il le seul possible? La dimension culturelle d'une organisation comme le CPM s'évalue-t-elle seulement à partir de la cohérence interne et de la pertinence des éléments qui la définissent?

Au sommet, le théâtre et l'imaginaire n'ont de sens que s'ils sont conformes au drame profond qu'on croit se dérouler à l'extérieur. Le déploiement scénique qu'on y retrouve est important: conférences de presse, messages à la nation, «grands» discours, tournées, voyages à l'étranger. Comme ses prédécesseurs, le Premier ministre Lévesque n'a pas hésité à recourir à ces éléments de théâtre et à mobiliser toutes les ressources de son cabinet personnel pour en faciliter le déploiement. La conviction largement partagée que le Premier ministre excellait dans ces déplacements et qu'il en revenait revigoré n'est pas étrangère non plus à l'importance qu'on leur assignait.

La mise en scène de signes que constitue la culture organisationnelle se veut donc avant tout représentative. C'est aussi en tant que représentation du pouvoir qu'il faut chercher à la décoder. La culture de cette organisation particulière qu'est le CPM n'a donc de sens que par rapport à l'ensemble de l'auditoire qu'est la société. C'est sur cet auditoire qu'elle se projette. C'est que l'existence même de ces cabinets politiques pose problème. On ne saurait en apprécier le fonctionnement et la contribution sans d'abord réfléchir sur leur insertion dans ce mode particulier de gestion de la société qu'est l'État.

En apparence, rien dans le processus d'émergence et d'institutionnalisation de l'État moderne ne justifie l'existence de ces cabinets personnels. En effet, ils n'ont guère leur place dans un processus présumément fondé sur la séparation du privé et du public, sur la rationalisation et la dépersonnalisation des liens d'autorité, et sur l'officialisation des mécanismes de décision. Bon nombre de facteurs

sont présumément à l'œuvre pour pousser l'État dans la voie de cette impersonnalisation: division et spécialisation des tâches (Durkheim), légalisme accru des rapports sociaux (Weber), généralisation du capitalisme de marché (Marx)[25]. Leur effet est jugé aussi implacable qu'universel. Mais les États modernes sont-ils si impersonnels? La marche vers la rationalité s'accompagne-t-elle nécessairement d'une dépersonnalisation de la fonction de leadership? En insistant sur les facteurs structurels et en voulant à tout prix minimiser la contribution des individus — les «grands-hommes-qui-ont-fait-l'Histoire» — au développement de l'État moderne, n'est-on pas amené un peu trop facilement à voir dans ces cabinets personnels autant de reliquats d'un absolutisme révolu? Ne doit-on pas au contraire les envisager comme des rouages importants dans le processus de construction étatique. Ils ont permis au Prince de transformer son autorité personnelle en un pouvoir d'État en l'appuyant sur une prétention à la compétence que permet la fréquentation quotidienne de multiples conseillers. Ce rôle, ils le jouent encore.

La diffusion de cette invention que représente l'État ne s'est pas faite de façon mécanique suite à la simple apparition de l'économie marchande. Les calculs stratégiques de la bourgeoisie et de l'aristocratie, ces deux acteurs collectifs par excellence, ne furent pas non plus les seuls à intervenir. Comme l'a souligné Pierre Badie, l'invention de l'État est avant tout le produit de forces politiques où les individus, notamment le seigneur féodal, ont joué des rôles déterminants. S'il est vrai que la montée de l'État s'est faite contre eux, ce n'est pas dans le sens que l'on entend habituellement, celui d'un jeu-à-somme-nulle. C'est grâce à leur résistance que l'État moderne a pu se construire et si l'État en est venu à occuper une place plus importante et prendre une forme plus centralisée en France qu'en Angleterre, c'est que la résistance y fut plus vive.

L'État ne s'est pas construit à partir de rien, pour combler un vide politique. C'est du haut de la pyramide du pouvoir et du centre géographique où ce pouvoir politique se trouvait concentré que la formule étatique s'est généralisée sur l'ensemble du territoire.

Sans le phénomène des Cours et des Éminences grises (rouges), l'État n'aurait pu réussir sa mise en place[26]. Les fêtes, l'étiquette, les cabales et les coteries de la société de cour n'ont pas qu'une importance anecdotique. Elles sont un instrument de gouvernement dans la mesure où elles permettent au souverain non seulement de mieux contrôler les ambitions aristocratiques, mais aussi de perpétuer les tensions sans lesquelles son pouvoir ne saurait s'exercer. Sans ces rivalités de rang et ces querelles d'influence, le pouvoir politique serait demeuré ce qu'il avait toujours été, une affaire d'assassinats et de force brute. La cour et la proximité du pouvoir qu'elle permet ont contribué à civiliser des combats jusque-là plus meurtriers que le simple échange de rumeurs et de médisances. À la cour, les participants doivent faire violence à leurs passions, les socialiser en leur donnant des allures plus nobles et plus généreuses. De l'intérêt individuel, on passe alors à l'intérêt collectif. C'est sur la cœxistence de ces espaces privés que se construit l'espace public. Cette mission civilisatrice n'est pas la seule contribution des entourages, qu'ils soient Cours, Cabinets ou Garde-robes[27]. Hier comme aujourd'hui, l'officine du pouvoir permet à la «tête» de l'État d'obtenir une plus grande visibilité et de multiplier ses présences. Sans cette tête, l'image de l'État comme la continuation du Corps du Roi n'aurait pu prendre forme[28]. Cette image de la «tête», et surtout d'une tête bien pensante, demeure encore au cœur de l'imagerie politique contemporaine et, à sa façon, le cabinet personnel y contribue. La servilité de ceux qu'on y trouve, servilité plus imaginaire que réelle, sert à rappeler le caractère magique d'une institution qui réussit ainsi à transformer des individus de qualité en autant d'eunuques politiques. Ils doivent donc y trouver des avantages importants pour se voir ainsi condamnés à l'anonymat.

On n'a de cesse de s'étonner des perversions, des illégalités et des simples bêtises que la fréquentation de ces lieux de pouvoir semble entraîner. Selon le point de vue, on en fait le résultat d'une faille dans la personnalité du leader, d'un biais systématique dans le processus de recrutement ou d'un effet de serre chaude. Mais ces aberrations ne sont qu'épiphénomènes. Elles n'ont d'importance et donc de sens qu'à cause du lieu où elles surviennent. À la limite,

ce ne sont pas ces comportements déviants qui méritent explication, mais le fait qu'on y accorde une telle importance et qu'on en fasse un objet nécessitant une explication particulière. Il est en effet difficile d'échapper à l'image «Royaume de Camelot», popularisée par John Kennedy, dans le cas des cabinets personnels. Est-ce une simple question d'isolement et d'usure? Mais pourquoi donc faudrait-il que le pouvoir isole et s'use? Ce n'est pas tant à cause des péripéties et des développements internes à ces organisations qu'elles finissent souvent par sombrer dans la honte et le drame, mais plus simplement parce que ces cabinets cessent subitement de remplir leur rôle symbolique. Si le pouvoir possède une quelconque force d'usure, c'est dans sa capacité à émousser le sacré qu'il faut la chercher.

Le cabinet, c'est aussi un écran et une barrière permettant de «protéger» la tête de l'État contre les réactions négatives de ceux qui, à l'intérieur ou à l'extérieur des appareils bureaucratiques, se considèrent pénalisés par certaines décisions dont on a voulu faire porter la responsabilité au leader. Pour les leaders, ces cabinets constituent non seulement un mécanisme de défense, mais aussi un outil de contrôle permettant de contrebalancer le pouvoir des ministres et surtout celui des bureaucrates dont les prétentions à la rationalité et à l'expertise seront toujours plus étoffées que celles du leader. Anthony Downs a montré comment l'irrationalité et l'imprévisibilité engendrées par les bureaux personnels pouvaient constituer un outil de contrôle fort précieux entre des mains qui savent l'utiliser[29]. Habituellement logés dans des lieux prestigieux, ces cabinets personnels permettent de donner au pouvoir des assises concrètes et éminemment visibles. Cette localisation du pouvoir témoigne de sa permanence et de son accessibilité. Si l'État n'est guère perceptible d'un seul regard, encore moins l'État moderne, on continue quand même d'en distinguer clairement la tête. Le secret qui entoure ces cabinets et le fait qu'on accepte qu'ils opèrent «hors normes» accroissent certes la marge de manœuvre du leader, mais témoignent aussi du caractère mystérieux d'un pouvoir qui ne saurait s'exercer à la vue de tous. Et s'il y a secret, c'est qu'il y a sacré.

Le leader politique n'a pas de prise directe sur le réel. Son pouvoir, il le trouve dans sa capacité à traduire en action la puissance qu'il commande sans pour autant la dépenser. Contrairement à la force militaire ou même électorale, le champ symbolique où il s'abreuve est inépuisable car il se nourrit à lui-même. Sans cette réserve inépuisable de significations, le leader et par conséquent l'État moderne ne sauraient exister. C'est à travers l'imaginaire que le leader politique commande le réel et en ce sens tout système de pouvoir implique, à la manière du théâtre, des dispositifs destinés à produire des effets. D'ailleurs, le vocabulaire politique ne s'y trompe pas, lui qui parle d'acteurs, de scène, de gestes politiques et d'appareils d'État[30].

L'État moderne ne peut prétendre asseoir sa légitimité sur sa seule prétention à la rationalité, pas plus que l'État absolutiste ne pouvait compter que sur son seul contrôle des instruments de violence. Seule leur gestion des signes et des symboles dans des orchestrations complexes a permis à l'un comme à l'autre d'entretenir l'allégeance. C'est en se représentant que le pouvoir politique peut ainsi mobiliser en sa faveur l'imaginaire. La représentation du pouvoir en est donc devenue sa propre réalité. La montée de l'État-spectacle n'est donc pas une perversion dangereuse et un détournement d'intention. Contrairement à des appréhensions largement partagées, l'existence même du politique n'est pas remise en cause par la nécessité d'une incessante fuite en avant dans des dramaturgies qui auraient de moins en moins d'effet à force de se répéter. La représentation et la mise en scène «spectaculaire» sont des réalités sur lesquelles le pouvoir peut s'appuyer sans crainte[31]. Ce sont souvent les seules dont il dispose. À l'occasion, la réalité dépasse même la fiction. Alors, le pouvoir politique doit trouver à s'y réinsérer le plus rapidement, au risque d'être dépassé par les événements. À l'époque d'une politique spectacle qui se renouvelle constamment, on ne saurait imaginer un pire diagnostic.

Cette mise en scène du pouvoir permet d'en découvrir le quotidien. Où le Premier ministre travaille-t-il? Rentre-t-il tard le soir? S'impatiente-t-il souvent? Cette représentation d'un quotidien

très spécial permet de créer un jeu dialectique entre le semblable et le différent. En effet, quoi de plus efficace que cette image d'un chef «qui est comme nous», tout en étant d'un «autre monde». Nous entrons ici de plain-pied dans l'univers merveilleux des «célébrités», ces pseudo-événements à saveur humaine qui sont uniquement connus à cause de leur statut de gens connus[32]!

Ne faudrait-il donc pas envisager ces cabinets non plus comme des aberrations ou des nécessités imposées par l'expansion fonctionnelle de l'État, mais comme un élément essentiel de tout mode de leadership politique qui reconnaît à un individu, fût-il Roi, Prince ou Premier ministre, le premier rôle dans des représentations fort élaborées? Et pour qu'il y ait théâtre et mise en scène, il faut non seulement des acteurs et des spectateurs, mais aussi des machinistes. Tous font certes partie du spectacle, même si certains y sont associés plus étroitement et quotidiennement que d'autres.

Sauf pour ce qui est des contraintes imposées par la sécurité et la correspondance, ces vastes armées personnelles que sont devenus les cabinets politiques ne sont en rien indispensables, administrativement parlant il s'entend. Un examen détaillé de l'agenda quotidien du Premier ministre révèle au contraire que ce dernier n'aurait aucune difficulté à manœuvrer seul à travers le dédale de réunions, rencontres, appels téléphoniques et entrevues qui meublent sa journée. La principale responsabilité du Premier ministre, la direction du Conseil des ministres, est une activité solitaire qui requiert la collaboration du seul secrétariat général. Décider de l'existence ou non d'un consensus autour de la table du Conseil, de la performance d'un ministre ou de l'utilité d'un comité permanent n'exige la contribution d'aucun conseiller[33]. Il n'en va pas de même pour ce qui est de la gestion symbolique du pouvoir. Sans ses conseillers, l'Empereur est effectivement nu car l'image de sa propre prééminence ne lui est plus renvoyée. Cette nudité du pouvoir en fait aussi ressortir tout l'arbitraire potentiel. L'entourage introduit donc un minimum de pudeur qui rend le pouvoir plus acceptable en le cachant quelque peu.

Pour comprendre ce qui se passe dans ces officines du pouvoir, il ne faut donc pas se limiter à un examen des caractéristiques psychologiques des leaders ou des origines socio-économiques des conseillers, mais considérer aussi les doubles dimensions personnelle et sacrée qui sont inscrites au cœur même de l'État moderne et de ses relations avec la société. Le regard froid, qu'il soit psycho-institutionnel ou structurel, ne rend pas compte de la réalité d'organisations qui baignent aussi profondément dans le symbolisme.

Le cabinet politique n'est donc pas une affaire de personnalités, de recrutement ou de structures, c'est une affaire d'État.

NOTES

1. Theodore Lowi a fait ressortir le caractère ambivalent d'une présidence qui prend de plus en plus l'allure d'une institution plébiscitaire où le candidat élu met d'abord le peuple américain au défi de s'élever à la hauteur de sa destinée pour ensuite consacrer toutes ses énergies à ne pas le décevoir trop rapidement. Voir Theodore J. LOWI, *The Personal President. Power Invested, Promise Unfulfilled*, Ithaca, Cornell University Press, 1985. Voir aussi Hugh HECLO et Lester M. SALAMON (Eds.), *The Illusion of Presidential Government*, Boulder Col., Westview Press, 1981.

2. Rédigées alors que Pierre Trudeau était au sommet de sa popularité, les trois principales études sur le sujet manifestent toutes un biais assez marqué pour une interprétation positive de la fonction. Voir R. M. PUNNETT, *The Primer Minister in Canadian Government and Politics*, Toronto, Macmillan, 1977; W. MATHESON (Ed.), *The Prime Minister and the Cabinet*, Toronto, Methuen, 1976; Thomas HOCKIN, *Apex of Power: The Prime Minister and Political Leadership in Canada*, 2e éd., Scarborough, Prentice-Hall, 1977.

3. Chaque sénateur américain dispose en moyenne d'un personnel de 35 adjoints (75 pour le sénateur Ted Kennedy) et certaines commissions sénatoriales emploient plus de 150 personnes. La Commission judiciaire en emploie plus de 200 à elle seule. Voir à ce sujet Harrison W. FOX, JR., et Susan WEBB HAMMOND, *Congressional Staffs. The Invisible Force in American Lawmaking*, New York, Free Press, 1977; M. J. MALBIN, *United Representatives. Congressional Staff and the Future of Representative Government*, New York, Basic Book, 1979. Au Québec, ils sont près de 300 à travailler pour les députés et ministres et malgré les inévitables promesses à cet effet, ce nombre n'a guère diminué avec la nouvelle administration libérale élue en 1985. Voir la *Liste des directions de ministères*, Québec, Les Publications du Québec, 1987.

4. Pour une vision comparative de ces différentes initiatives, on consultera Thomas T. MACKIE et Brian W. HOGWOOD (Eds.), *Unlocking the Cabinet Structures in Comparative Perspective*, Beverly Hills, Cal., Sage Publications, 1985. Au Canada, la question de la contribution du cabinet du Premier ministre et du Conseil Privé au processus décisionnel a fait couler beaucoup d'encre. En général, le CPM, contrairement à l'image publique, ne ressort pas grandi de cette comparaison. Voir à ce sujet Richard D. FRENCH, «The Privy Council Office: Support for Cabinet Decision Making», dans Richard SCHULTZ *et al.*, *Canadian Political Process*, Toronto, Holt, Rinehart and Winston, 1979, 362-374; Colin CAMPBELL et George J. SZLABOWSKI, *The Super-Bureaucrats. Structure and Behavior in Central Agencies*, Toronto, Macmillan, 1979; Colin CAMPBELL, *Governments under Stress*, Toronto, University of Toronto Press, 1984.

5. Ils ne sont cependant pas «libres» d'avoir ou pas un tel cabinet. Ainsi, à l'automne 1978, le ministre des Affaires intergouvernementales, M. Claude Morin, choisit de se passer de chef de cabinet. Sous les pressions des autre ministres, il dut cependant revenir sur sa décision. Apparemment, on considérait que l'absence de ce rouage servait d'alibi fort utile au ministre!

6. C'est en France, dans *L'almanach royal* de 1822, qu'on retrouve la première mention de l'expression «cabinet» pour désigner l'entourage immédiat d'un ministre. Si l'État décide d'intervenir en 1911, c'est pour réprimer les abus tels ceux du Premier ministre Émile Combes dont le cabinet atteignait 300 personnes! Voir à ce sujet Earl SEARLS, «The Fragmented French Executive: Ministerial Cabinets in the Fifth Republic», *West European Politics* 1, 2, 1978, 161-176. Voir aussi R. RÉMOND, A. COUTROT et I. BOUSSARD (éd.), *Quarante ans de cabinets ministériels*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Science Politique, 1982; Guy THULIER, *Les cabinets ministériels*, Paris Presses Universitaires de France, 1982.

7. Pierre O'NEILL et Jacques BENJAMIN, *Les mandarins du pouvoir*, Montréal, Québec-Amérique, 1978: Alain BACCIGALUPO, *Les grands rouages de la machine administrative québécoise*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc, 1978, 11-157.

8. Cette approche est particulièrement développée en France. Voir Earl SEARLS, «Ministerial Cabinets and Elite Theory», dans J. HOWORTH et P. G. GERNY (Eds.), *Elites in France*, New York, St. Martin's Press, 1981, 162-180; Bertrand BADIE et Pierre BIRNBAUM, «L'autonomie des institutions politico-administratives: le rôle des cabinets des présidents de la République et des premiers ministres sous la Cinquième République», *Revue française de science politique*, 26, 2, 1976, 286-301. Pour le Québec, on consultera Micheline PLASSE, «Les chefs de cabinets ministériels au Québec: la tradition du gouvernement libéral au gouvernement péquiste», *Revue canadienne de science politique*, 14, 2, 1981, 309-336.

9. Voir Gary G. HAMILTON et Nicole W. BIGGART, *Governor Brown, Governor Reagan. A Sociology of Executive Power*, New York, Columbia University Press, 1984; Nicole W. BIGGART, «A Sociological Analysis of the Presidential Staff», *Sociological Quarterly*, 25, 1 1984, 27-43. Sur la question des structures «cachées», voir les travaux de John H. KESSEL, «The Structures of the Carter White House», *American Journal of Political Science*, 27, 3 1983, 431-463; «The Structures of the Reagan White House», *American Journal of Political Science*, 28, 2, 1984, 231-258 et ceux de Charles WALCOTT et Karen M. HULT, «Organizing the White House: Structure, Environment and Organizational Governance», *American Journal of Political Science*, 31, 1, 1987, 109-125.

10. Voir à ce sujet les travaux de John H. KESSEL cités à la note précédente.

11. Voir Murray EDELMAN, *The Symbolic Uses of Politics*, Urbana, University of Illinois Press, 1964; *Politics as Symbolic Action: Mass Arousal and Quiescence*, Chicago, Markham, 1971 et Peter M. HALL, «A Symbolic Interactionist Analysis of Politics», *Sociological Inquiry*, 42, 3-4, 1972, 35-75.

12. La sociologie de la dramaturgie politique a surtout été le fait d'historiens. Pour une vue d'ensemble, voir les articles recueillis dans S. WILENTZ (Ed.) *Rites of Power. Symbolism, Ritual and Politics since the Middle Ages*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1985. Pour des approches plus «politiques», voir W. Lance BENNETT, «Myth, Ritual, and Political Control», *Journal of Communication*, 30, 4, 1989, 167-179; Charles T. GOODSELL, «Bureaucratic Manipulation of Physical Symbols», *American Journal of Political Science*, 21, 1, 1977, 79-91; Charles D. ELDER et Roger W. CONN, *The Political Use of Symbols*, New York, Longman, 1983.

13. Voir à ce sujet les récentes revues de publications dans le domaine: William G. OUCHI et Alan L. WILKINS, «Organizational Culture», *Annual Review of Sociology*: 1985, 11, 1985, 457-483. Yvan ALLAIRE et Mihaela E. FIRSIROTU, «Theories of Organizational Culture», *Organization Studies*, 5, 3, 1984, 193-226. On consultera aussi certains recueils (Louis R. PONDY *et al.*, *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn., Jai Press, 1983) et les numéros spéciaux de revues scientifiques, *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 1983, 331-499, *Organizational Dynamics*, 10, 1981.

14. Cette catégorisation est adaptée de Vijay SATHE, «Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action», *Organizational Dynamics*, 12, 1983, 5-23. Voir aussi Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985; Y. CHAGNON, «Les contenus de la culture organisationnelle», dans Alain LAROCQUE *et al.*, *Psychologie du travail et nouveaux milieux du travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, 726-731.

15. Durant cette période, le cabinet du Premier ministre regroupait, en plus du personnel de soutien administratif, environ trente personnes dont un chef de cabinet, un chef de cabinet adjoint, des secrétaires particuliers, des conseillers aux affaires sociales, constitutionnelles, interculturelles, économiques et internationales, des agents de liaison régionaux, des attachés politiques, un directeur des communications, une directrice des relations publiques, une attachée de presse et un conseiller «spécial». Pour chacun de ces postes, il fallait parfois compter un adjoint.

16. Sauf une exception, plus symbolique que réelle, tous les membres du CPM étaient membres du Parti Québécois et avaient travaillé activement à la campagne électorale de 1976.

17. Pour la majorité, ces signes extérieurs étaient déjà en place lors de l'arrivée du nouveau CPM en novembre 1976, témoignant ainsi de la continuité du paysage symbolique au sommet de l'État.

18. Ainsi en date du 9 août 1979, les agents de liaison régionaux firent parvenir au premier ministre une lettre collective au titre évocateur: «Qui sont-ils et que font-ils ces agents de liaison?»

19. Le point culminant de cette psychanalyse fut atteint en 1979 avec la plus importante enquête d'opinion jamais réalisée au Québec. Comprenant plus de 250 éléments d'information, l'enquête exigeait 45 minutes et une entrevue à domicile. Voir Ministère des Affaires intergouvernementales, *Sondages sur la perception des problèmes constitutionnels des Québécois*, Québec, Ministère des Affaires intergouvernementales, 1979.

20. Ministère du Conseil exécutif, *Rapport annuel 1985-1986*, Québec, Les Publications du Québec, 1986. Cette définition formelle n'a pas varié depuis la publication du premier rapport annuel du ministère en 1977-1978.

21. Comme chef de cabinet, Jean Lesage choisit M. Alexandre Larue dont la principale qualification était d'avoir occupé la même fonction auprès de l'ancien Premier ministre Godbout, vingt ans plus tôt. Il ne s'occupa que de l'agenda du Premier ministre et c'est sur le mode du «premier arrivé au bureau le matin, premier servi» que les dossiers étaient distribués. Voir Claude MORIN, *L'art de l'impossible*, Montréal, Boréal, 1987.

22. Il s'agit d'une expression formulée pour la première fois par le sous-ministre des Affaires intergouvernementales en 1978. Sa signification : « Gros-Chrisse-de-Cahier-Vert ».

23. Jusqu'à ce que la loi soit modifiée en 1981, les membres du CPM et des autres cabinets politiques étaient rapidement intégrés dans la Fonction publique et pouvaient donc demander d'occuper un poste selon leur classification au moment de leur départ. À peu d'exceptions près, c'est ce qui se produisit.

24. Voir Ernest G. BORMAN, « Fantasy and Rhetorical Vision : the Rhetorical Criticism of Social Reality », *Quarterly Journal of Speech*, 58, 4, 1972, 396-407 : « The Eagleton Affair : A Fantasy Theme Analysis », *Quarterly Journal of Speech*, 59, 2, 1973, 143-159.

25. Cette vision rationaliste de l'État est bien décrite dans Bertrand BADIE et Pierre BIRNBAUM, *Sociologie de l'État*, 2e éd., Paris, Grasset, 1983.

26. Voir Norbert ÉLIAS, *La société de Cour*, Paris, Fammarion, 1969 ; Jean-François SOLNON, *La Cour de France*, Paris, Fayard, 1987.

27. La première référence écrite à un cabinet politique date du règne d'Édouard III. On parlait alors de « garde-robes » pour décrire ses conseillers personnels.

28. Sur l'importance politique de la métaphore du corps humain, voir J. O'NEILL, *Five Bodies. The Human Shape of Modern Society*, Ithaca, Cornell University Press, 1985 ; J. SCHLANGER, *Les métaphores de l'organisme*, Paris, Librairie Psychologique, 1971. Pour une application imaginative au cas canadien, voir Jean LAPONCE, « Nation-Building as Body-Building : A Comparative Study of the Personalization of City, Provinces and States by Anglo and French-Canadians », *Cahiers internationaux de sociologie*, 23, 6, 1984, 223-233.

29. Voir Anthony DOWNS, *Inside Bureaucracy*, Boston, Little, Brown and Co., 1967, 152-157.

30. Cette métaphore théâtrale a été longuement développée par Georges BALANDIER, *Le pouvoir sur scène*, Paris, Balland, 1980. Voir aussi les travaux de Jean-Marie APOSTOLIDÈS, *Le roi-machine*, Paris, Éditions de Minuit, 1981 ; *Le Prince sacrifié*, Paris, Éditions de Minuit, 1985.

31. Clifford GEERTZ le démontre très bien dans son essai sur l'État-théâtre de Bali. Voir *Negara. The Theatre State in Nineteenth-Century Bali*, Princeton, Printeton University Press, 1980, 135-136.

32. Cette expression est empruntée à Daniel J. BOORSTIN, *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, Atheneum Publishers, 1972. Sur le thème des célébrités, on consultera les articles réunis dans James MONACO (Ed.), *Celebrities*, New York, Dell Publishing, 1978.

33. Ce qui n'implique pas que la collaboration de ces derniers ne devient pas essentielle — Parkinson oblige — s'ils existent.

6

*Bureaucratisation de la culture et enculturation de la bureaucratie: l'expérience des CLSC**

Jean-Paul Ouellet, Robert Poupart, Jean-Jacques Simard

En simplifiant grossièrement les choses pour situer une problématique, on pourrait répartir en deux grands courants principaux l'essentiel des théorisations et des recherches sur les organisations: psycho-fonctionnaliste et actionnaliste. Pour le premier courant, les tâches individuelles sont des *fonctions* d'un ensemble systémique hiérarchisé constituant l'organisation; une fois donné ce cadre formel, il s'agit de voir comment les individus s'y adaptent (*psycho*). Dans la seconde perspective, l'organisation est le produit de l'interaction des membres entre eux et avec le système formel; l'organisation est un champ social, à la fois cadre et objectif de l'action collective des membres.

Qu'elles s'inspirent de l'approche psycho-fonctionnaliste ou actionnaliste, l'ensemble des recherches sur le phénomène organisationnel ont eu, et ont encore, tendance à considérer leur objet comme un univers en soi doté de propriétés spécifiques et dont le fonctionnement s'expliquerait d'abord par ses caractères singuliers, lesquels ne seraient pas tout à fait les mêmes que ceux qui prévalent dans la société. Nous inscrivant dans une perspective dialectique qui refuse de dissocier le tout et la partie, nous avançons plutôt le postulat que l'organisation n'est pas un univers clos doté de processus

* Centres locaux de services communautaires

différents de ceux qui gouvernent la société. Elle doit, au contraire, être considérée comme un champ parmi d'autres de l'action sociale. Pour l'essentiel, nous posons l'hypothèse que l'ensemble des phénomènes constitutifs du social en général se créent, entre autres lieux sinon surtout, dans l'organisation. Dans cette mesure, nous suivons les pistes ouvertes par le courant actionnaliste.

Une telle perspective résulte à la fois d'une analyse des déterminations socio-historiques qui marquent le monde du travail et des organisations dans les sociétés contemporaines ainsi que d'une théorie du social fondée sur le concept de praxis — comment les hommes s'y prennent pour faire leur histoire, c'est-à-dire pour maîtriser leurs conditions matérielles d'existence et *donner un sens à leur vie*. Et c'est à ce dernier point, peut-être, qu'il faut reconnaître nos obsessions spécifiques, lesquelles le sont d'ailleurs de moins en moins depuis que déferle sur les milieux spécialisés, en Amérique comme au Japon et en Europe, le concept de *culture* d'entreprise ou d'organisation. Ce que nous supposons, en somme, c'est que les «dysfonctions» psychologiques des descendants de Taylor ou les «stratégies» des acteurs à la Crozier et Friedmann portent aussi une pratique créatrice à travers laquelle les membres des organisations, *qui sont aussi des membres de la société*, projettent dans leur milieu de travail immédiat l'expression de leur identité socio-professionnelle, leur désir de donner un sens à leur vie et, plus largement encore, de participer socialement à la création du sens de la vie tout court. Non seulement l'organisation «fonctionne comme» un champ social, mais c'en est un.

Dans la société contemporaine, l'organisation est même placée au cœur de l'expérience sociale; elle est un médium privilégié par lequel les humains passent pour créer leur histoire (la praxis). Par ailleurs, le travail intellectuel, lequel occupe maintenant la majorité de la population active, ne se laisse pas enfermer sans contradictions dans la logique de la rationalité instrumentale: ce qu'on gagne en efficience et en formalisation des tâches, on le perd en autonomie et en motivation des personnels. La rationalisation se retourne ainsi contre le travail intellectuel.

Voilà pourquoi, nous semble-t-il, comprendre comment fonctionne et vit une organisation impose de la considérer comme un phénomène social total, c'est-à-dire d'y chercher les formes sous lesquelles s'y créent les processus et les rapports qui modèlent la société en général — un peu à la manière des anthropologues qui étudient le phénomène de la fête. Voilà pourquoi, aussi, il faut redonner toute son importance à la culture organisationnelle, celle-ci étant susceptible de mobiliser l'action tout autant que les programmes, règles et méthodes définis de façon «rationnelle».

Ces considérations préliminaires étant posées, nous proposons d'aborder la dynamique organisationnelle à l'aide d'une grille d'analyse qui intègre les logiques de la socialité — chacune comportant son mode de régulation de l'action, ses acteurs et ses finalités — et que nous résumons schématiquement comme suit:

	MODE DE RÉGULATION	ACTEURS	FINALITÉS
APPAREIL	Hiérarchies Programmes Feedback	Catégories d'emploi Clientèles	Services Produits
PRATIQUES			
stratégiques	Luttes politico-idéologiques	Coalitions et réseaux	Orientations idéologiques
professionnelles	Routines	Collaborateurs	«Style de la boîte» «Climat de travail»
VÉCU	Responsabilité (idéal de soi) ou Modèles de pratiques professionnelles	Identités individuelles et collectives	Engagement (projet)

Les trois paliers d'analyse de la vie socio-organisationnelle que nous distinguons — appareil, pratiques et vécu — correspondent à trois modes de participation des membres à l'organisation. Il faut concevoir les relations entre ces instances de façon dialectique: bien qu'irréductibles l'une à l'autre, elles se créent mutuellement tout en étant à l'origine des tensions qui animent le processus social d'auto-création qui prend pour champ l'organisation. Gauthier résume ainsi ce processus:

> L'appareil rêve de personnes interchangeables, de fonctions impersonnelles. Par la participation, en réaction, les individus essaient, sinon de se rendre indispensables, du moins d'exprimer et d'assurer la perpétuation de leur singularité, de leur identité professionnelle, par des pratiques de communications interpersonnelles. Or, le résultat en est de produire de nouvelles normes officielles et un nouveau langage d'appareil qui reviennent vers les acteurs sous la forme d'un environnement bureaucratique impersonnel...[1]

La conjugaison de l'appareil, des pratiques et du vécu fournit à l'organisation ses orientations culturelles. L'orientation culturelle est une norme idéale susceptible d'organiser la conscience des sujets (on y croit ou pas) et d'orienter les finalités les plus larges de l'action collective. Elle exerce sur l'action individuelle un effet mobilisateur dépassant largement les exigences formelles d'un poste ou la coordination rationnelle et froide de la coopération. Bref, les orientations culturelles donnent de la substance au construit social qu'on appelle organisation.

LES CLSC: PERSPECTIVE DIACHRONIQUE

Le «projet CLSC»

Pour mettre notre schéma d'analyse à l'épreuve, nous avons choisi d'étudier l'appareil québécois des services socio-sanitaires et d'amorcer nos recherches là où il serre le quotidien au plus près, en première ligne: dans les Centres locaux de services communautaires.

Les CLSC nous paraissent être un objet d'étude particulièrement à propos pour qui cherche à comprendre comment la société et l'organisation marient leurs mouvances, comment se créent les rapports sociaux au sein de l'organisation, mais aussi entre ses membres et la société par l'intermédiaire de l'organisation.

Tout d'abord, la création des CLSC s'inscrit dans la foulée des grandes réformes socio-économiques des deux dernières décennies, profondément marquées par l'interventionnisme étatique, la logique de la bureaucratie «réformatrice» et l'idéologie de la participation. La réforme Castonguay-Nepveu a voulu intégrer les représentants du public et de la clientèle à la gestion des appareils de services; en maints endroits, les conseils d'administration se sont aussi ouverts aux représentants du personnel et des syndicats eux-mêmes. La cogestion usagers/gérance/personnel constitue une espèce d'horizon idéal dans les CLSC. Ce qui en fait des têtes chercheuses, des champs d'expérimentation, des organisations en remous, dynamiques, égarées parfois, mais aussi innovatrices et en constante transformation. Les CLSC offrent donc une aire d'intelligibilité privilégiée à qui veut trouver comment une société se dédouble dans ses organisations. En ce qu'ils sont l'un des fruits de l'idéologie d'intervention étatique profondément réformatrice des années soixante, leur étude ne peut pas ne pas renvoyer à l'évolution du Québec, de l'État et des Affaires sociales depuis la Révolution tranquille. S'il est des lieux où la société québécoise s'invente dans ses contradictions, les CLSC en sont un, à n'en pas douter.

Nous croyons également reconnaître dans l'expérience des CLSC une tentative systématique pour reconstruire les bases d'un contrat social imposé d'abord, puis miné par le processus sociohistorique de la rationalisation. Les CLSC peuvent être considérés comme le point focal d'une entreprise de désaliénation du travail au sein de l'organisation — raccorder les logiques de la coopération et de la communication — et des rapports de l'organisation avec ses clientèles — débureaucratiser les services.

Ces intentions étaient manifestes chez le législateur lors de la création des CLSC au début des années soixante-dix. La Loi 65 voulait améliorer la qualité des services de première ligne, en augmenter l'accessibilité et resituer au plus proche des communautés locales le soin des maladies courantes n'exigeant pas un traitement spécialisé ou l'hospitalisation. En 1977, le ministère des Affaires sociales et la Fédération des CLSC s'entendaient sur la définition suivante des CLSC:

> Le CLSC vise, par une approche globale (multidisciplinaire) et communautaire, à améliorer l'état de santé ainsi que les conditions sociales des individus et de la communauté et vise à amener la population à prendre en main ses problèmes et leur solution. C'est d'abord à lui qu'incombe la responsabilité des services courants et des programmes spécifiques axés particulièrement sur la prévention qui s'adressent à la communauté.

En outre, on prévoyait rassembler au conseil d'administration (CA) les représentants des acteurs officiels concernés: le personnel, la clientèle (usagers), la profession médicale, la population (organismes socio-économiques) et le réseau d'État (Conseil régional des services sociaux et de santé). Les objectifs de l'appareil à ériger s'accrochaient à des valeurs et des idéaux se traduisant dans un carroussel de mots-symboles tels participation, démocratisation, décentralisation, concertation, consultation, responsabilisation, autonomie, prise en charge, approche globale, multidisciplinaire et communautaire, prévention, déprofessionnalisation, etc.

En prenant pour champ les services socio-sanitaires, le «projet CLSC» voulait réarrimer la société civile (celle des intérêts particuliers) aux appareils de l'État (monopole et instrument de l'intérêt général). On voulait reconstituer, en symbiose avec les appareils, des réseaux communautaires qui permettraient de reconnecter la vie privée et la vie publique, la consommation des services et l'intervention dans les affaires de tout le monde. La démocratisation de l'expertise passerait par une bureaucratisation de la démocratie — la participation. Une relation de type pédagogique devait associer le personnel de cette instance décentralisée de l'État aux citoyens formant la clientèle, de façon à débureaucratiser les services tout en s'assurant

que le peuple fasse siennes les valeurs d'autonomie thérapeutique véhiculées par les experts. En somme, il fallait créer une nouvelle culture socio-sanitaire et les CLSC en seraient les chapelles principales.

Les CLSC allaient être des appareils, certes, mais ils ne pouvaient être des bureaucraties comme les autres. Leur fonction pédagogique (prévention, approche communautaire) supposait des relations inédites entre l'établissement et la communauté. Pratiquement, cela touchait les anciens modèles professionnels/clientèles. Une culture professionnelle commune (multidisciplinarité) devait parvenir à transcender les griefs traditionnels: agent immédiat de l'organisme auprès de la population, le personnel se voyait mandaté pour répandre la bonne nouvelle et, en retour, apporter au CLSC l'expression des besoins. La représentation des usagers au conseil d'administration réduirait la marge d'autonomie généralement concédée à la direction d'une organisation bureaucratique; mais, réciproquement, les usagers devenus partie prenante du CLSC ne pourraient s'y confiner à des revendications dépendantes, de consommateurs de services. Sur tous les fronts, en somme, chacun des acteurs officiellement impliqués était convié à l'innovation et à une sorte de conversion personnelle à la nouvelle culture socio-sanitaire, laquelle n'accouplerait pas seulement le CLSC au milieu, mais prévaudrait aussi sur les règles et méthodes bureaucratiques pour garantir la cohésion interne de l'organisation, la souplesse de la gestion, la motivation d'un personnel voué à l'autonomie responsable et au travail d'équipe.

Bref, le problème socio-historique de la rationalisation se place au cœur même de l'expérience des CLSC. Par-delà leur mission socio-sanitaire, ceux-ci étaient appelés à montrer comment on s'y prend pour soumettre la rationalité instrumentale à la rationalité des fins et valeurs partagées, dans la société comme dans l'organisation. Citoyen ou fonctionnaire, on ne viendrait au CLSC ni pour y trouver un «job» ou des services: on y viendrait pour s'engager dans la société et pour se transformer soi-même tout en transformant son milieu avec les autres. Les CLSC participaient à

un *projet de société* au cœur duquel se plaçait, en priorité, un *projet d'organisation* où s'investissaient des *projets d'identité professionnelle*.

S'agissant de rendre opératoires les concepts que nous avons précédemment dégagés, notre recherche posait au départ la question suivante: soit un appareil formel (inscrit nécessairement dans un système d'appareils — un réseau); soit, d'autre part des individus porteurs de projets identitaires susceptibles de se fixer à ce cadre institutionnel: comment s'opérait cette rencontre, comment se tissaient ces rapports entre les biographies et la mouvance de l'histoire immédiate, en pratique?

Pour répondre à la question, nous avons choisi d'étudier la genèse et l'évolution de deux CLSC — l'un rural, l'autre urbain — sur une période d'une décennie à compter de leur naissance. Partant de ces cas empiriques, nous avons cherché à comprendre comment, à partir d'un même devis institutionnel, se sont dialectiquement conjugués des prescriptions bureaucratiques, des pratiques et des projets d'identité professionnelle pour engendrer des organisations à la fois différentes, mais animées par une même logique et branchées sur le même fil conducteur. Notre recherche a permis de dégager quatre grandes périodes de structuration de la personnalité des CLSC analysés.

La gestation du NOUS

Très tôt, la pratique n'a pas tardé à révéler des écarts entre les attentes formalisées de la loi et les réalités sociales qu'elles prétendaient définir et encadrer.

Les premières discordances allaient venir dès le départ des deux composantes de l'environnement des CLSC: l'environnement institutionnel ou le système d'appareils régissant les affaires socio-sanitaires et le milieu ou les communautés locales.

Les groupes sociaux qui prirent l'initiative de demander l'implantation d'un CLSC n'étaient pas nécessairement représentatifs de «la population». Dans les deux cas étudiés, il s'agissait de groupes du type comité-de-citoyens, donc revendicateurs et familiers de l'idéologie de participation/animation. *La «population» n'est pas homogène*: elle est structurée en statuts, classes, rôles, institutions, coalitions, intérêts, idéologies, etc. Et ce sont ces *acteurs structurels* qui constituent, en pratique, la «population». Aussitôt posée la possibilité d'un CLSC, les manœuvres allaient s'engager entre les factions des milieux locaux pour l'affectation des nouvelles ressources (où construire, qui engager, pour donner quelle sorte de services?). Au cours du passage des comités d'implantation officieux aux comités officiels, des CA provisoires aux CA permanents, on voit, en ville, les «comités de citoyens» assumer une certaine hégémonie et, en campagne, les notables, édiles, représentants de la petite bourgeoisie d'affaires.

Cela appelait l'arbitrage d'un personnage un peu négligé dans l'euphorie décentralisatrice: l'appareil des affaires sociales, dirigé au sommet par le ministère. Discrètement, indirectement, mais efficacement, il pèse de toute son inertie bureaucratique sur les bourgeons de CLSC: ici, il décide de la localisation la plus rationnelle, là il exige un élargissement du comité d'implantation.

L'environnement institutionnel et le milieu continueront à peser lourd dans l'évolution de nos CLSC, le premier s'affirmant de plus en plus interventionniste et le second opposant une résistance de plus en plus nette à l'innovation. Les acteurs directement impliqués dans les affaires du CLSC agissent stratégiquement pour influencer l'orientation ou le fonctionnement interne des établissements.

Sur le plan interne, la première tâche des conseils d'administration est d'engager des directeurs généraux dont une partie du travail consistera à agir comme intermédiaires entre le personnel et le CA, dans le but de réconcilier les «écarts de rationalité» entre les exigences de la gestion d'une bureaucratie publique et des idéologies socio-sanitaires divergentes. Ces dernières se manifestent d'abord entre le personnel et les représentants du milieu et, ensuite,

au sein du personnel même (les jeunes professionnels diplômés progressistes et «importés» vs les employés cléricaux et subalternes traditionnels et recrutés localement). Par-delà les oppositions et les tensions idéologiques, les directeurs généraux étaient appelés à être les médiateurs d'un conflit culturel.

La tâche première des directeurs généraux serait, en fait, de garder jalousement l'esprit de la Loi 65 inspirée du rapport Castonguay-Nepveu, lui-même un produit de la «culture du discours critique». L'ennemi, si l'on peut dire, qui menace cette vision du monde fondée sur la conscience réflexive est rassemblé sous le symbole de «traditionnel» et prend trois visages:

1. Une population non consciente de ses «vrais besoins» qui exerce une forte demande pour la consommation de services de type curatif plutôt que préventif et qui est habituée à la dépendance ponctuelle plutôt qu'à une prise en charge permanente de son autonomie; les représentants du milieu au CA portent d'ailleurs ce langage.
2. La bureaucratie étatique, avide de contrôles et d'évaluation, éloignée du terrain, tâtillonne, hiérarchisante, standardisatrice, technocratique.
3. Les professions traditionnelles, axées sur le traitement individuel au cas par cas, jalouses de leurs privilèges corporatifs et de leur statut social et organisationnel.

La sélection du personnel comptera pour beaucoup dans les orientations «préliminaires» des établissements. À la campagne, où les pressions du CA en faveur de la distribution de soins curatifs sont fortes, le directeur général embauche d'abord des organisateurs communautaires et des infirmières orientées vers la prévention en retardant le plus possible le recrutement des médecins et des travailleurs sociaux *caseworkers*. Même stratégie en ville, mais avec l'appui du CA où la «gauche» (les comités de citoyens) est représentée. Dans les deux cas, la profession médicale — plus que les médecins à l'emploi des CLSC — constituera un bouc émissaire de première main pour les défenseurs de l'intervention collective, de la multidisciplinarité, de la prévention, de la participation.

Les CA provisoires étant devenus permanents, les directeurs généraux ayant été embauchés et le personnel de «base» ayant été recruté, les conditions étaient réunies pour accrocher un contenu à la forme. Cette phase allait prendre la tournure d'un *happening* culturel au cours duquel les polarités idéologiques seraient le reflet d'acteurs cherchant à fonder des identités professionnelles, c'est-à-dire à créer un NOUS et, un EUX.

Pendant près de deux ans après les premiers gestes d'implantation, le personnel des CLSC va s'efforcer, sous l'inspiration prédominante de ses intellectuels «organiques» — les professionnels orientés vers l'intervention sociale — de donner à la culture du discours critique un contenu applicable aux pratiques thérapeutiques, aux relations entre l'établissement et la communauté, ainsi qu'à l'organisation, lieu privilégié de l'élaboration d'un NOUS institutionnel nouveau et instrument principal de l'investissement de cette identité collective dans le vécu professionnel et les relations avec le milieu.

Prenant prétexte d'une programmation à faire, l'essentiel du travail portera sur la fabrication de significations destinées d'abord à une consommation interne. Écrits, discours, échanges d'informations, réunions longues et nombreuses. En somme, un colloque permanent mobilise tout le monde dans un formidable effort de production symbolique.

La polarité gouvernant la dialectique des CLSC à ce moment n'est que la cristallisation idéologique des tensions manifestes aux premiers temps de l'implantation.

1. Il y aurait d'un côté, les *soigneurs*. S'appuyant sur les anciennes conceptions de la médecine, du service social ou de la psychologie, et sur l'autorité de l'État, ceux-ci agiraient comme des marchands de services socio-sanitaires en répondant directement, de professionnel à client individuel, à la demande de la clientèle. Le CLSC serait une bureaucratie classique, régie par des règles prescrivant une division claire du travail entre les services et les tâches, et une filière hiérarchique linéaire. Le statut des occupations

à l'intérieur de l'établissement correspondrait au statut qu'elles détiennent déjà dans la hiérarchie traditionnelle des rôles sociaux dans la société et, en particulier, dans le milieu local. Chacun sachant situer l'autre, les clients sauraient se conduire en patients et en «cas», et les professionnels, en livreurs d'assistance ponctuelle et de soins curatifs. Le CLSC, dans le milieu, demeurerait un service gouvernemental comme un autre, un service mercantile couvrant un marché démonétarisé.

2. À l'opposé, on trouverait les *pédagogues*. Inspirés par une conception systémiste de la santé, ceux-ci s'appuieraient sur leur expertise trans-disciplinaire pour susciter l'expression de nouveaux besoins socio-sanitaires auprès d'une population éveillée aux dimensions systémiques de ses déséquilibres pathologiques. Cela impliquerait une intervention délibérée, prenant pour cible la collectivité avant l'individu, pour aller au-devant de la demande. Il faudrait agir sur les perceptions plutôt que sur les besoins exprimés, informer plutôt que traiter. Le CLSC devrait être une organisation essentiellement égalitaire et démocratique, pour que chacun de ses membres en arrive à transcender les cadres étroits de sa fonction ou de sa profession, en s'inspirant d'objectifs communs librement acceptés. Cet égalitarisme se dédoublerait dans les relations avec la clientèle, les pédagogues devenant agents de la communauté elle-même, même devant les cas individuels où le professionnel et son client s'associeraient dans une collaboration de maïeutique mutuelle en vue d'élaborer une nouvelle éthique de la santé axée sur la prévention, l'auto-régulation individuelle et communautaire. En ce sens, le CLSC ne serait pas une tentacule des services publics, mais une institution du milieu même, un peu comme les anciens cadres paroissiaux ou familiaux, religion en moins et rationalité scientifique en plus. Dans cette communauté à bâtir dont le CLSC serait un bras spécialisé, les rôles professionnels ne seraient liés ni aux statuts traditionnels, ni aux fonctions bureaucratiques, mais à de nouveaux modèles normatifs au sein de la société elle-même.

En attendant l'ouverture des établissements, c'est-à-dire le mariage de l'organisation au milieu en vertu des fins qui sont les

siennes, l'essentiel des efforts va porter sur la constitution d'un NOUS à partir de la réalité la plus immédiatement accessible: les rôles fonctionnels et leur agencement au sein de l'organisation. Puisque le mal est en nous, puisque nous voulons réformer la société et qu'elle commence ici, c'est de cela dont on va s'occuper en priorité, semblent se dire les chantres de la culture à construire. Les polarités idéologiques sont bien présentes au sein des CLSC. Bien que l'une serve de repoussoir et l'autre de projet, elles cohabitent sous la forme de modèles, d'habitudes et d'aspirations dans la personne même des membres de l'organisation.

Le repoussoir sera le modèle du médecin qui condense en lui tout ce qui répugne au projet du CLSC: projet d'identité professionnelle, projet organisationnel, projet social. C'est le mythe qui bouche aux *nouvelles professions thérapeutico-pédagogiques* l'accès à la légitimité sociale. Bon gré mal gré les médecins représentent, au cœur même de l'établissement, la cinquième colonne du monopolisme corporatif, des privilèges et du prestige d'antan, de l'élitisme, de la hiérarchie, du paternalisme. Ils nourrissent dans la clientèle le repli d'habitude sur les ornières mentales des anciennes formes de *dépendance thérapeutique*. Or, ces réflexes sont à l'origine d'une sorte de rejet socio-immunologique de cette greffe que constitue le CLSC, avec ses nouvelles pratiques professionnelles et sa nouvelle idéologie de la santé. L'image du médecin réveille l'inertie des structures culturelles qu'il faudrait pourtant transformer pour réaliser l'intégration sociale du CLSC et de son personnel à la communauté locale. À l'intérieur même de la boîte, l'identité d'Hippocrate clairement définie appelle une spécialisation équivalente des autres métiers et une division nette du travail et des responsabilités: ici, le médecin représente, paradoxalement, l'hydre de la rigidité bureaucratique, l'anti-démocratie, l'anti-multidisciplinarité.

On ne peut se limiter à repousser. Il faut aussi faire jaillir des modèles. Pour cela, on s'adonnera à la production symbolique interne. Dans un CLSC, toutes les réunions sont des réunions générales et il faut de bonnes raisons pour excuser une absence. On

essaie de nier symboliquement les statuts traditionnels : chacun se charge à son tour de répondre au téléphone; on est à tu et à toi avec le directeur; une réunion est retardée pour attendre un préposé à l'entretien, d'origine locale, qui remplit au colloque le rôle d'expert du peuple. Au terme de la journée, on se livre à une auto-critique collective du travail accompli. Ainsi, la culture organisationnelle émergente fait le point sur l'orthodoxie de son projet et s'impose comme surmoi professionnel à chacun. Puisque les services donnés dans le futur serviront de champ commun de significations au personnel et à la clientèle, il faut accueillir celle-ci symboliquement dans les colloques. Les employés non professionnels issus du milieu — comme le manœuvre de tout à l'heure — tiennent ce rôle. Parallèlement, on entreprend de recueillir des données socio-économiques sur la population visée.

Mais vient bientôt le moment de l'ouverture officielle. D'un côté, les élites présentes au sein du CA de l'un des CLSC veulent que la population «goûte» aux services. De l'autre côté, le ministère des Affaires sociales a repoussé l'idée que le CLSC signe des contrats de services avec les groupes populaires. Il faudra bien que ces organisations assument, pour une part au moins, la fonction traditionnelle d'un centre de services gouvernemental.

La mise en marche

Le NOUS n'étant pas encore tout à fait au point, les significations pas encore totalement partagées par les acteurs, les symboles auront de la difficulté à se traduire en pratiques routinières lorsqu'ils seront mis à l'épreuve de la réalité. Dès qu'ils font la connaissance du milieu sous la forme de clientèles, les CLSC rencontrent un double problème d'intégration socio-culturelle : de l'établissement au milieu et des membres à l'organisation elle-même.

La clientèle attendue, consciente des dimensions psychosociologiques de ses besoins, n'est pas là. Par contre, les malades qui attendent des soins des «gardes» et des «docteurs», les démunis

en mal d'aide sociale, les vieux ou handicapés qui ont besoin de services à domicile, la clientèle traditionnelle, bref, est tout à fait présente, elle. La demande pour les services «curatifs» est forte, et les professionnels qui s'en chargent bien acceptés (sauf, par exemple, lorsqu'ils prétendent rejoindre «la population» dans un centre d'achats). L'optique communautariste-multidisciplinaire (et les nouvelles professions qui y correspondent) affronte une solide force d'inertie. Les structures anticipées de participation restent vides: en ville, les «groupes populaires» échaudés quittent le CA; en campagne, une équipe d'organisation communautaire engagée dans un projet d'information pharmacologique ne parvient pas à susciter l'enthousiasme; lorsque le personnel d'accueil suggère à quelque malade de passer chez le psychologue ou chez le travailleur social après son injection, on lui répond: «Je suis malade, pas fou!» Sans multipathologie, comment intervenir de façon multidisciplinaire; devant une demande de services qui n'est pas une demande d'organisation, comment faire de «l'organisation communautaire»?

Face au milieu, on essaiera d'améliorer les *mécanismes de feedback* entre les CLSC et leur clientèle potentielle sur le marché de l'organisation communautaire, de la prévention et de la participation. Les études visant à mesurer scientifiquement les caractères socio-économiques de la population et ses «vrais» besoins — le *créneau*, en somme — se poursuivent. On lance un journal d'information/propagande. À la campagne, où le public est proche et plus homogène, la salle d'accueil du CLSC est redessinée pour lui donner un aspect quasi familial. En ville, où il est au contraire éparpillé et différencié, une roulotte mobile essaiera de le rejoindre là où il se trouve; les assemblées générales seront mieux publicisées — histoire de réduire l'autonomie du CA et de majorer la voix des «groupes populaires» plus solidaires idéologiquement des animateurs/informateurs du CLSC que «la population en général». C'est d'ailleurs l'assemblée générale qui adoptera des résolutions plus carrément «sociales» que thérapeutiques: que le CLSC travaille à l'amélioration des conditions de logement, du régime des pensions de vieillesse. Il faut reconnaître néanmoins que ces initiatives ne

rencontrent pas le succès escompté. La pratique routinière continue de porter surtout sur les services curatifs, encore que la demande reste inférieure à ce qu'on serait en droit d'attendre — en ville surtout, où la concurrence des salles d'urgence, des cliniques externes (privées ou publiques), des centres de services sociaux demeure forte.

Mais il n'y a pas que la concurrence. Il y a que le personnel des CLSC, qui continue de se sentir coupable de fournir ce genre de services, y investit relativement moins d'énergie que dans une action centripète, auto-pédagogique, tournée vers l'organisation et son personnel. À l'avant-garde, on trouve les organisateurs communautaires, qui en viennent, par nécessité, à pratiquer plus souvent et plus intensément leur métier sur «la communauté» qui s'appelle le CLSC qu'auprès de celle qui s'appelle le milieu, la «population» desservie. Par nécessité objective, préciserait-on, et non pas seulement parce que le milieu n'est pas réceptif à leurs avances.

À l'intérieur de l'organisation, les réflexes hiérarchiques conditionnés reprennent leur ascendant sur les routines. Malgré l'égalitarisme institué, l'autorité professionnelle des médecins — au moment d'établir les normes générales de pratique — pèse sur le travail des infirmières; celle des travailleurs sociaux diplômés (TSP), sur les techniciens en service social. Le personnel affecté à l'aide à domicile travaille à l'extérieur du CLSC et échappe graduellement à l'influence du consensus idéologique interne.

Aussi une dichotomie apparaît entre ce qu'on prend l'habitude d'appeler les «intervenants» et ceux qu'on n'ose identifier comme les «non-intervenants». Les intervenants sont ceux et celles qui ont des relations face à face avec les usagers — médecins, infirmières, TSP, aides à domicile, personnel d'accueil, quelques organisateurs communautaires actifs «sur le terrain». La réalisation socio-profesionnelle du soi passe, pour ceux-là, par les rapports avec les gens du milieu. Tandis que pour les autres (personnel de soutien, gestionnaires, agents d'information, programmateurs/planificateurs), ce sont les rapports entre les membres de l'organisation elle-même qui constituent le médium primordial d'expression et la cible im-

médiate de l'action. Dans un climat idéologique où «la population» constitue le référent empirique suprême justifiant l'intervention, ce clivage ne peut pas ne pas être menaçant pour les «non-intervenants» (auprès desquels, paradoxalement, se recrutent les principaux gardiens de l'orthodoxie culturelle).

Cette première opposition en fonde une seconde ne portant pas, celle-là, sur le mode de relation avec le milieu (direct ou médiatisé par l'appareil), mais sur le type de connaissance censé légitimer l'action. Dans la culture du discours critique, «faire ce que doit» signifie adapter l'action à la situation en vertu de critères analytiques objectifs fondés sur une mesure rigoureuse des faits et sur leur critique, c'est-à-dire l'interprétation de leur signification cachée. La question qui se pose ici concerne la méthodologie de la connaissance: doit-on privilégier l'expérience empirique (la pratique) comme révélatrice des normes d'action à la fois justes et efficaces, ou au contraire s'appuyer avant tout sur la cueillette systématique de données et sur leur interprétation à partir d'instruments théoriques? L'opposition qui se forme l'est moins entre «pragmatiques» et «intellectuels» — à l'intérieur de la culture du discours critique, tout le monde est un intellectuel comme tout un chacun est moraliste dans la culture du discours révélé (religieux usuellement) — qu'entre l'intelligentsia empiriste et l'intelligentsia théoricienne. D'un côté, il y a danger de s'hypnotiser sur les apparences sans prendre de recul et d'appliquer inconsciemment des recettes banales qui ne correspondent en rien aux ressorts structurels, cachés, agissant à long terme (les déterminants environnementaux dans le vocabulaire systémiste) de la situation socio-sanitaire. De l'autre, il y a risque que les théoriciens soient condamnés à la vie de chapelle par une population «mal conscientisée» qui a soif de services plutôt que de lendemains qui chantent. Dans l'un de nos CLSC, cette dichotomie se reflétera dans la distribution géographique du personnel: les «théoriciens» à l'étage, les «empiristes» au rez-de-chaussée. Symbolique puissante.

Rongé qu'il est par des contradictions internes d'autant plus évidentes que les CLSC se heurtent à des réalités extérieures obstinées,

le NOUS reste donc fragile. Mais un consensus minimal s'est tout de même installé, incarné par les «gens du communautaire» un peu désœuvrés et qui agissent en patrouilleurs de l'orthodoxie. Certains membres du personnel médical «curatif» diront se sentir épiés, surveillés. En réalité, parce qu'ils sont les premiers garants de l'achalandage au CLSC, ils suscitent chez leurs collègues un ressentiment mêlé d'envie. Le regard de cet «œil-de-dieu» collectif (interne) leur pèse, car il leur reproche de manquer à leur foi, celle de la prévention, de la pédagogie, de l'égalitarisme, de l'intervention sociale.

Pendant ce temps, les directeurs généraux et autres responsables de la gestion, obligés de répondre de leurs actes auprès des centres bureaucratiques du réseau et devant leurs CA, où se fait pressante la voix de la demande de services — quels qu'ils soient! —, de l'efficacité quantitative, de la transparence hiérarchique et fonctionnelle — «qui fait quoi et dans quel but?» — se voient tendanciellement poussés à représenter, au sein de l'organisme, les commandes (de rationalité instrumentale) et les demandes (mercantiles, celles du nombre) qui pèsent de l'extérieur sur les CLSC. Il s'en faut de peu pour que pointe la tête du monstre que tout le monde nie depuis le début de l'expérience: le Pouvoir, le Patron, les Classes Dominantes, l'Ordre Établi bureaucratique, capitaliste, étatique, bourgeois.

Face convexe de la concavité du Pouvoir, le *syndicalisme* vient justement d'entrer en scène, avec ses attraits ambigus: il refoule les collaborateurs d'aujourd'hui vers des positions opposées — patron/employé, dirigeants/dirigés et (pourquoi pas?) oppresseurs/opprimés. Les gens des CLSC sont spontanément favorables au syndicalisme. Plus que toute autre force sociale, ce mouvement est à l'origine de leur propre engagement: c'est lui qui a forcé l'État à intervenir pour corriger les inégalités, prendre soin des malades, des pauvres, des mésadaptés, des marginaux. Les CLSC, sous ce rapport, sont presque une création du mouvement syndical. Mais le modèle conflictuel de relations du travail qu'il suppose s'accorde mal avec la nécessité de bâtir un seul et même projet,

associant *tous* les employés d'un même établissement «progressiste». D'où d'étranges compromis, d'obligatoires fuites en avant.

Au moment de l'accréditation syndicale dans un de nos CLSC, on voudra témoigner de l'impertinence de la relation patron/employé en décidant que la secrétaire du directeur général appartiendrait à l'unité locale de la fédération des syndiqués des affaires sociales (FAS — CSN), ce qui est quand même aberrant lorsqu'on pense à la confidentialité liant le secrétariat de direction à la direction en cas de conflit. Plus tard, à l'occasion d'une grève votée par la FAS, le directeur général parviendra à convaincre son CA de ne pas couper le salaire du personnel en grève. Le syndicalisme, socialement nécessaire, *ailleurs et alentour* du CLSC, ne *devrait* pas l'être à l'intérieur.

Pour éviter de se voir piégés dans le rôle polymorphe de délégués des Pouvoirs Établis, les directeurs généraux démissionnent et «retraitent» vers des sphères plus élevées et plus confortables dans le réseau socio-sanitaire étatique.

En attendant, que fait-on, ici et maintenant, pour dépasser d'un seul coup les tiraillements concernant les rapports entre les fonctionnaires et le milieu, le dilemme de la connaissance empirique et de la connaissance théorique, le danger d'une polarisation direction/dirigé? On se tourne à nouveau vers l'organisation puisque c'est là le seul terrain, le premier en tout cas, où tous et chacun de ces problèmes se posent, donc, peuvent être résolus.

On va donc s'occuper à deux tâches qui préoccupent stratégiquement tous les intérêts en présence: l'élaboration des *programmes* et la mise au point de l'*organigramme*, c'est-à-dire, l'instauration d'un mode officiel, idéalement consensuel, de régulation bureaucratique du travail. L'aspect désarçonnant de cette démarche, c'est que chacun des acteurs s'appuie sur l'appareil pour combattre la logique des appareils. L'organigramme et les programmes deviennent les bastions à conquérir afin de neutraliser, pour les uns, la hiérarchie, pour d'autres, l'expertise; pour d'aucuns, la distance entre l'État et le peuple; pour ceux-là, l'empirisme

aveugle, pour ceux-ci encore l'abstraction théoricienne; ici, la responsabilité autonome du métier, là la discipline nécessaire à la coordination; le droit de gestion, d'un bord, celui d'autogestion, de l'autre, etc.

La force motrice appartient aux non-intervenants, aux maîtres du verbe, à ceux qui, pour combattre l'autorité, la domination et l'hégémonie, défendent le principe du consensus. Donc, pratiquement, priorité aux débats, à l'information, à l'interprétation, à la définition des fins, au discours et aux réunions. Ici, c'est le travail d'équipe et l'égalitarisme qui comptent par-dessus tout: au lieu de départements spécialisés, on crée des «modules» définis par une fonction sociale: «santé», «communautaire» — ce qui veut dire: action ponctuelle (curative et préventive) et action systémique (intervention en vue de changer les réseaux et les structures sociales). Là, on choisit plutôt une division du travail selon les clientèles visées, les fins et les tâches supposées les mêmes partout: «personnes âgées», «famille», «périnatalité», etc. Gestion par modules, selon l'angle d'attaque, ou gestion par programmes, selon la cible. Qu'importe, la *culture* primera sur la *structure* organisationnelle: tous pour un et un pour tous. La fonction que l'on crée de «coordonnateur» des modules ou des programmes — fonction à laquelle aucun «poste» bureaucratique n'est assigné, mais qui sera partagée par des pairs détachés pour ce faire — n'en est pas une de commandement, mais d'animation, d'expression du consensus, d'affectation ponctuelle des tâches au sein des équipes ou des programmes. De toute manière, la multidisciplinarité est sauve.

En pratique, quand personne n'est responsable parce que tous le sont, l'essentiel des énergies dépensées l'est pour la détermination des fins. Certaines routines sont mises au point pour garantir le respect des normes culturelles pédagogiques; par exemple: un questionnaire-type destiné aux téléphonistes qui répondent aux usagers. Des attitudes ainsi routinisées rendent plus aisée la socialisation des recrues à «l'esprit» du CLSC et, puisqu'il faut s'entendre d'abord là-dessus, sur la manière de choisir les fins. Or, sur ce sujet, les définiteurs de situation se retrouvent encore une fois

primus inter pares. L'exercice bureaucratique de débureaucratisation continue de séduire le personnel des CLSC. Les réunions, trop longues, n'arrivent jamais à créer un consensus débouchant sur l'action. Elles servent à débattre du sens que *pourrait* prendre l'intervention sans parvenir à traduire les fins en moyens. À défaut d'entente, les décisions finales sont ballotées de cercles inférieurs en cercles supérieurs: le problème est ailleurs, il appartient à l'autre, plus haut. Mais, au sommet, nulle instance ne peut trancher: il n'y a que des tables rondes, des lieux de convergence, des «animateurs», que ce soit dans la filière hiérarchique formelle ou au CA. Tous voudraient pouvoir, et personne ne peut vouloir.

Ce cercle vicieux voue les acteurs à l'impuissance et à l'inefficacité: il immobilise les lutteurs dans une prise mutuelle où nul ne gagne. Il fait pourtant l'objet d'une entente tacite. Les «pédagogues» craignent l'imposition d'une autorité (sous la forme d'une hiérarchie ou sous celle d'une méthode d'évaluation des programmes) qui viendrait détruire la dynamique cogestionnaire essentielle à leur entreprise de socialisation aux normes de la culture «progressiste». Les «soigneurs» souscrivent aux valeurs d'égalitarisme, d'engagement, de multidisciplinarité et de participation. En pratique, ils fournissent des services qui n'y correspondent guère, mais ils se sentiraient coupables de le reconnaître idéologiquement: quand la tension devient insupportable, ils s'auto-ostracisent et quittent les lieux; d'autres (chez les médecins) se prêtent aux rites consensuels tout en profitant de leur séjour au CLSC pour se recruter une clientèle privée éventuelle. Les pressions du «marché local», représentées au CA, et celles de l'environnement institutionnel bureaucratique — le MAS, la FMOQ, le CRSSS, la FAS, la FCLSC[2] — se condensent sur les épaules des directeurs généraux, qui ne peuvent s'y plier sans risquer leur autorité et leur légitimité auprès du personnel puisqu'ils ont depuis le départ joué le jeu du consensus en y occupant le rôle de l'opérateur-médiateur.

À l'intérieur de l'organisation, donc, l'équilibre des impuissances n'est jamais remis en cause. Au lieu de crever les abcès, on attribue les difficultés à des problèmes de personnalité, à des

ignorances, à des attitudes défectueuses. Et les solutions consistent à faire appel à la bonne volonté collective tout en se jetant dans des rondes de recherche utopique de «la meilleure façon de faire» tout en n'entreprenant rien de vraiment sérieux.

Entre-temps, les CLSC ne rejoignent pas leur clientèle potentielle. Les salles d'accueil sont trop peu achalandées. Les programmes d'organisation communautaire ne démarrent pas. Les représentants du milieu au CA du CLSC rural s'en inquiètent: que font donc les employés? S'ils répondent à une demande réelle, pourquoi n'ont-ils pas besoin de notre avis, pourquoi ne nous consultent-ils pas? Mais les CA, ouverts à tant de factions différentes, n'arrivent pas à se constituer vraiment en organe de direction: ils constituent aussi une table ronde et, à défaut d'être fermement arrimés au sommet d'un organigramme déterminant clairement les tâches et la filière d'autorité, leur pouvoir demeure plutôt symbolique.

Les pouvoirs les plus lourds sont à l'extérieur et au-dessus des CLSC, dans cet environnement institutionnel dont le cœur est l'État. Le MAS, les CRSSS, commandés par les techniques de rationalisation des choix budgétaires, exigent une programmation précise, un plan d'organisation. Ils vont bientôt réagir.

La rupture critique

Elle commence (aux deux endroits étudiés) avec le départ et le remplacement des directeurs généraux. Ce fait n'est qu'un symbole. L'affrontement qui se prépare est celui de l'appareil et des projets du vécu professionnel, pour plier ces derniers aux exigences du premier. Le problème est celui-ci: dans les CLSC, l'appareil n'arrive pas à se consolider; les quelques balises qu'il impose ne contiennent pas l'action — au contraire, elles servent d'enjeu superficiel aux stratégies des acteurs impliqués.

Depuis quelque temps, le ministère des Affaires sociales a lancé une vaste opération d'évaluation des CLSC. Les conclusions qui viendront bientôt prendront pour nom l'Opération bilan et

tendront essentiellement à réaffirmer les pouvoirs bureaucratiques sur la dynamique des établissements locaux: cristallisation des lignes d'autorité hiérarchique, distribution rigoureuse des postes, affirmation des prérogatives des CA; standardisation des progammes, mesures chiffrées des résultats attendus, évaluation du personnel et de l'efficacité des programmes, budgétisation serrée. Deux choses, finalement, seront mises en sourdine: la «multidisciplinarité» et la «participation». Or, ces mots-symboles représentaient au départ de l'expérience l'essence des intentions innovatrices: la démocratisation des appareils et la transformation des modèles traditionnels de pratique professionnelle; plus largement, c'est sur les efforts que ces symboles commandaient que reposait tout le projet d'une PRAXIS investie dans l'organisation et médiatisée par elle, où les personnels aussi bien que les clientèles trouveraient l'occasion d'exprimer leurs projets de façon concertée et de se mettre à l'œuvre pour les appliquer.

La dérive de l'*Opération bilan* répond au contraire à des impératifs d'instrumentalité et de contrôle *cybernétique* (évaluation des mécanismes de feedback; les canaux hiérarchiques de «circuits d'information opérante»; etc.). Parce que les formes habituelles selon lesquelles s'impose la rationalisation ne sont pas indépendantes du contexte social où, précisément, elles se sont banalisées comme «allant-de-soi», la logique qu'elles imposent au travail, empruntée à l'industrie capitaliste, est au moins partiellement une logique de classe. Pour y répondre, le syndicalisme s'est développé et est lui aussi entré dans les mœurs. En d'autres mots, les «techniques» de rationalisation ont une dimension «politique»: leur application transforme le «gestionnaire» en «patron» et le «personnel» en «prolétaire». Aussi, quand le ministère dit aux CLSC: rationalisons, il pousse les employés à réagir syndicalement. Le mode consensuel de fonctionnement devient alors très difficile puisque les parties se trouvent opposées par leurs intérêts plutôt que chargées de fonctions complémentaires en vertu d'une mission commune. Du moment que les rapports sociaux à l'intérieur de l'organisation dédoublent la division sociale du travail dans la société globale et qu'il existe des institutions gouvernant ces rapports à l'échelle

sociétale, il reviendra à ces institutions de régler les conflits même locaux. L'Opération bilan du MAS, plus que toute autre initiative, contribuera en conséquence à globaliser les conflits internes aux CLSC: l'idéologie syndicale refoulera au second plan les idéologies professionnelles, et, du même coup, la Fédération des affaires sociales-CSN se verra mandatée de plus en plus pour parler au nom de ses cotisants des CLSC, *localement* aussi bien qu'à l'échelle du Québec. La centralisation du pouvoir appelle la centralisation de la résistance au pouvoir, et les formes sous lesquelles se présente cette centralisation (ici, techno-bureaucratique) appellent des formes correspondantes de résistance (ici, la solidarité syndicale, «prolétarienne», anti-patronale).

En ville, rien n'illustre mieux le phénomène que l'émergence de ce qu'on est convenu d'appeler le phénomène gauchiste au sein du CLSC.

Le nouveau directeur général souscrit de tout cœur à l'utopie pédagogico-communautariste. Avec lui entre au conseil d'administration une fournée de représentants des «groupes populaires», et il prend même la peine d'ouvrir à un de ces experts-du-peuple un poste d'adjoint à la direction. Le CLSC détachera quelques-uns de ses organisateurs communautaires auprès de comités de citoyens qui en font la requête. C'est capital: qu'un fonctionnaire de l'État passe au service du «peuple», sous l'autorité du peuple en vertu d'un «prêt de services», signifie que le projet original d'intégration de l'appareil à la société civile est en voie de réalisation. Le personnel du CLSC, nouvelle élite (on préférait: «personne-ressource») des forces agissantes du milieu, annonce pour demain la nouvelle communauté dont le CLSC sera un organe parmi tant d'autres. La fourniture de services curatifs traditionnels devient alors moins odieuse: au pire, on jette un os au marché; au mieux, ils serviront de tête de pont à la prévention socio-sanitaire. Tout cela, dira-t-on, contribue à «améliorer le climat de travail» au CLSC.

Mais voilà: le MAS intervient de plus en plus dans un sens contraire. On penserait qu'il tient moins aux Centres *locaux* de services *communautaires* qu'à des «établissements de première

ligne de l'appareil étatique des services socio-sanitaires». Au lieu de «participation», le mot qu'on entend le plus souvent est celui de «complémentarité» — comme s'il importait plus d'intégrer les CLSC au réseau des Affaires sociales qu'au milieu local.

Pour les gardiens de la foi originale, tout s'éclaire: le CLSC est l'instrument par lequel les puissances établies essaient de rétablir leur légitimité auprès du peuple: l'*État*, agent régulateur du marché des services socio-sanitaires — donc des classes dominantes; les *anciennes professions*, monopoles des savoirs légitimes qui perpétuent la dépendance des mal-pris, malades et marginaux; la *bureaucratie*, instrument d'un contrôle social visant à maintenir les dominés à leur place. Les anciens dilemmes de l'identité professionnelle apparaissent dans toute leur fausseté: fonctionnaire ou leader social? Intellectuel ou praticien? Agent de changement organisationnel ou agent de changement social? Praticien responsable d'un métier ou employé d'un bureau? Mais, on est tout cela *en même temps*! Ces positions ne sont pas irréconciliables à condition de devenir plus: *militant*. En solidarité avec les opprimés, en assumant sa propre oppression, on sera l'avant-garde des fonctionnaires, intellectuel pour définir la pratique, scientifique quand le peuple ne peut l'être encore; les luttes internes contre le pouvoir organisationnel sont des luttes du peuple contre le pouvoir tout court; le bureau et la profession sont un champ de bataille au même titre que le furent et le sont encore, pour le prolétariat industriel, l'usine et le métier. Le combat idéologique n'est qu'un front de la lutte des classes. L'arme, comme dans toute la tradition ouvrière, sera le syndicat. La co-gestion patrons/employés équivaut à la collaboration de classe.

L'option gauchiste pousse à leurs limites les tiraillements identitaires du personnel. Elle exacerbe la culpabilité des engagements mitigés. Elle propose une cohérence totale des projets professionnels, organisationnels, sociaux. Elle détient une version globale de «la meilleure solution» aux problèmes qu'on cherchait vainement à régler en élaborant bureaucratiquement des programmes et des organigrammes. En peu de temps, la ligne gauchiste s'affirme

dominante au syndicat: c'est la seule, rappelons-le, qui soit en même temps parfaitement cohérente et en rigoureuse continuité avec l'utopie originale des CLSC. Résultat? Le personnel se retire des sièges qui lui sont officiellement réservés au CA. Le directeur général et les délégués des «groupes populaires» sont forcés de choisir leur camp. Ils choisissent de partir. Une fois le CA dépouillé, le MAS impose, par le biais du CRSSS, la tutelle.

En milieu rural, les rapports sociaux se présentent plus aisément sous la forme de relations primaires, personnalisées. Le conflit entre l'appareil et l'engagement va s'exprimer autrement qu'en ville.

Le second directeur général est un administrateur sans prétention; c'est un cadre qui respecte les positions de son CA et les directives des «autorités supérieures». Sa tâche: mener à terme la programmation et le plan d'organisation, répondre à la demande, discipliner le travail. De nouveaux employés sont recrutés pour «fournir des services»: médecins, infirmières, travailleurs de l'aide à domicile. Les pédagogues craignent y reconnaître une manœuvre pour diluer leur influence. Des mesures tatillonnes du genre contrôle des présences, des déplacements et des appels interurbains sont perçues comme signes de l'assujettissement bureaucratique. Pire, l'organigramme préparé par le directeur prévoit la création d'un poste *cadre* à la coordination du module communautaire, ce qui entraînerait la coupure d'un poste de travailleur social. Le climat s'envenime. Alors que, durant la seconde période, les médecins servent de boucs émissaires aux luttes de légitimation professionnelle, à ce moment on change d'ennemi car c'est le caractère démocratique-consensuel de l'organisation qui est en jeu: directeur, secrétaire, comptable seront de plus en plus traités «comme des lépreux». Vingt-deux des trente membres du personnel exigent la démission du directeur: de toute évidence, il réalise malgré lui et contre lui un solide consensus.

Le directeur s'appuie sur le CA qui, lui, essaie d'élargir son mandat politique. La culture du discours critique et ses attributs symboliques choquent certains éléments du milieu. À un moment donné, la tenue débraillée du personnel médical désarçonne les

usagers et le CA parle d'organiser un référendum sur le port de l'uniforme. En chaire, le curé d'un village a proposé de fermer le module communautaire: «Ces gens-là ne font rien et conseillent le divorce aux époux mal en point!» La xénophobie joue contre ces «jeunes instruits de la ville». Un comité d'usagers s'est formé, selon les dispositions de la loi: il est surtout composé de notables d'un village voisin et milite en faveur d'une relocalisation du CLSC; l'esprit de clocher, la cohésion idéologique des anciennes élites et le besoin de «faire le ménage» se trouveraient réconciliés en rebâtissant à neuf dans un autre endroit.

Le milieu, cependant, n'est quand même pas assez fort pour aller plus loin que les pressions. La solidarité du personnel — dont les réunions prennent un ton de plus en plus syndical — se fait agressive: elle force le CA à repousser l'approbation du plan d'organisation suggéré par le directeur jusqu'à ce que le personnel lui-même présente une contre-proposition. Mal soutenu, le directeur finira par démissionner.

Au MAS, la direction de l'Agrément se soucie du CLSC. À l'occasion de l'embauche d'un troisième directeur général, le ministère a demandé au CRSSS de trouver quelqu'un de «raide», doté d'une «poigne de fer». Ce sera fait. Les «modules» deviennent des «services» dirigés par un coordonnateur cadre. Contrôle des présences et exigence de rapports d'activité. Défense de tenir des réunions derrière des portes fermées et des assemblées en l'absence du directeur ou de son assistant.

La guerre porte sur le pouvoir au sein de l'organisation. Mais derrière ce front se cachent des enjeux plus vastes: le pouvoir certes, mais surtout le fondement du pouvoir, ses critères. Dans l'organisation, sans doute, mais aussi sur les rapports entre la «communauté organistionnelle» et la «communauté locale». L'autonomie professionnelle et l'identité collective des travailleurs du CLSC sont menacées. Conflit de pouvoir ou, encore une fois, de culture? Ne s'agit-il pas d'imposer une structure de coopération régie selon les méthodes de la rationalité instrumentale contre un projet d'investissement de soi dans le travail et, par là, dans la

société? Ces interdits frappant la libre parole et les portes fermées, ces rapports d'activité et ces contrôles de présence cherchent à maîtriser les *communications* entre les gens du CLSC, et entre eux et le milieu. Voyant ses pairs incompris à cause de leur tenue ou de leur apparence, un organisateur communautaire invoque l'image du Christ rejeté par les Juifs, malgré la main tendue — la main de vérité, celle du sauveur, du messie venu enseigner la prévention et le discours critique, n'est-ce pas? Jusqu'aux médecins qui refusent l'ordre du directeur d'aller couvrir un festival «populaire» parce qu'il est contraire à leur dignité d'aller soutenir les carnavals mercantiles des petits promoteurs régionaux!

Ce dernier incident met le feu: l'insubordination entraîne des mises à pied carabinées, une mobilisation syndicale et le déclenchement d'une grève qui durera six mois. Ici aussi, c'est l'appareil central qui sortira grandi de l'épreuve: toutes les parties feront appel au ministère qui nommera un tuteur après l'autre.

L'intégration

Des événements ayant conduit à la mise en tutelle, deux «grosses machines», pour reprendre le mot d'un informateur, sortent renforcées: l'appareil gouvernemental des affaires sociales et ses correspondants officiels dans la société civile (syndicats et corporations). (La FAS a bien sûr soutenu les revendications de ses cotisants en grève dans le CLSC rural; le secrétaire général de la FAS est d'ailleurs un ancien collègue.) Comme le conflit portait, entre autres choses, sur l'autonomie professionnelle, la Fédération des médecins omnipraticiens a beaucoup aidé ses membres du CLSC: les fils prodigues sont réconciliés avec le Père corporatif. Même chose pour les infirmières et infirmiers par rapport à leur propre corporation. Si les tensions de ce genre n'ont pas partout atteint le point de rupture, elles se sont manifestées dans la plupart des CLSC du Québec et leur dénouement a fini par intégrer indissociablement les CLSC à l'environnement institutionnel élargi, dont la présence sera désormais constante dans la dynamique locale

et quotidienne. Or, la couleur de cet encadrement est sans conteste celle de la rationalité instrumentale; c'est sous son influence qu'on se prêtera plus volontiers à la rigueur administrative, au respect des programmes et de l'organigramme. Les conventions collectives imposent un jeu de règles rationnelles à la gestion des conditions et des rapports de travail. L'esprit d'appareil, techno-bureaucratique, entre ainsi dans les mœurs des CLSC.

Vu les efforts consacrés à la lutte contre la bureaucratisation du travail au CLSC, doit-on parler de défaite d'un projet collectif et de résignation chez les croyants? Pas tout à fait. En réalité, la centralisation et la formalisation du travail décrispent les organisations. Une partie des problèmes remonte vers les échelons supérieurs du réseau des affaires sociales: on ne peut pas, *donc on n'a pas besoin* d'essayer de les régler localement. Les cadres objectifs qu'ils imposent clarifient les règles du jeu. Au lieu d'avoir à se battre *contre* l'appareil, on s'arrange *avec*, quitte même à s'en servir comme d'une arme: le cas classique étant l'invocation de la convention ou de la définition des corps d'emploi pour protéger l'autonomie professionnelle. Localement, expliquera un directeur général en exprimant, semble-t-il, une position répandue parmi le personnel, on essaie de faire du mieux qu'on peut pour se protéger contre un ministère pesant, rigide, éloigné du milieu, ou contre un syndicalisme qui uniformise la réglementation et exclut l'expérimentation de nouvelles valeurs organisationnelles. Cet objectif local se projette au niveau provincial: là, la Fédération des CLSC tente de fournir à ses membres un lieu de coordination, d'information et de revendication (obtenir par exemple l'administration des services de santé au travail) situé quelque part entre le ministère, les syndicats, les corporations, les associations provinciales d'usagers. Il s'agit là d'autant de modalités d'intégration des CLSC à leur environnement institutionnel spécifique.

Localement, les relations entre les établissements et le milieu sont aussi régularisées. Les services curatifs continuent d'attirer plus de clients; la garde est d'ailleurs assurée sept jours par semaine. Les employés de la première heure ont vieilli: ils se sont fait connaître

et se déguisent moins en étrangers. L'achalandage s'est amélioré sur le marché du «communautaire», et du «préventif», suite à une sorte de glissement des interventions pédagogiques vers l'animation *thérapeutique* plutôt que *sociale*: la prise de conscience de soi devient au moins aussi importante que celle des déterminants sociaux dans les nouveaux groupes qu'animent les «personnes-ressources» des CLSC: «personnes âgées solitaires», groupe de «femmes chefs de famille monoparentale», etc. La «prise en charge» consiste désormais à se retrouver, comme on dit, «bien dans sa peau», avant peut-être que «bien dans la société». L'organisation communautaire, lorsqu'on en fait, vise à combler des carences des services sociaux plutôt qu'à agir sur les consciences des «gens normaux»: ainsi, par exemple, en est-il d'une association de chambreurs exploités. Dans notre CLSC urbain, l'idéologie gauchiste demeure bien implantée au syndicat local. Mais, puisque le syndicalisme demeure avant tout une institution liée au système juridique d'exploitation de la main-d'œuvre, il ne parvient pas à devenir un véritable lieu de rassemblement *professionnel*. Son discours reste largement muet quant aux valeurs et aux normes culturelles applicables à la pratique de tous les jours, où, si les gens du CLSC entrent en relation avec les «classes», c'est sous l'angle de problèmes à régler pour des personnes de chair et d'os. La solidarité des professionnels et du peuple doit donc passer par les relations de personnel à clientèle, et non par un syndicalisme taillé à la mesure des relations employeurs/employés. En pratique, le discours syndical sur «les travailleurs et travailleuses» se prête remarquablement bien à la négation idéologique de la distance qui sépare objectivement des gens qui sont après tout des fonctionnaires payés pour leur compétence et des clients qui ne le sont pas et qui dépendent d'un service public pour satisfaire leurs besoins. Cette distance est moins criante lorsque le personnel et la clientèle souscrivent, par l'éducation ou autrement, à la même «culture du discours critique»: au babillard des CLSC s'affichent les convocations à toute une kyrielle de réunions — de colloques, n'est-ce pas — où les membres de cette nouvelle culture viennent échanger leurs convictions mutuelles quant à leur appartenance aux couches méprisées de la

société, donc à leurs «droits» d'accès aux ressources et services étatiques. L'observateur prêtant l'oreille à une assemblée communautaire de ce genre n'arrive ni par le ton, ni par le vocabulaire, ni par la problématique, à distinguer les interventions des «personnes-ressources» (i.e. du personnel) de celles des «travailleurs et travailleuses» (i.e. de la clientèle). Au plan symbolique se réalise ainsi la fusion de l'État et de la société civile, objectif d'origine des CLSC, et se légitiment, comme compétences spécifiques et comme modes d'appartenance communautaire, les nouvelles professions socio-thérapeutiques.

La périodisation que nous venons de dégager ne doit pas être comprise comme une série de pas menant nos organisations, par une succession linéaire d'états typiques, vers quelque chose qui ressemblerait à la «maturité» ou à la «sérénité». Aucun des problèmes qui se sont posés depuis la naissance des CLSC n'a été éliminé. Les CLSC étudiés portent, après une dizaine d'années d'existence, l'empreinte d'un cumul, d'une complexification, d'une combinatoire sans cesse plus riche d'éléments venus s'ajouter chronologiquement et successivement pour composer leur réalité actuelle. En d'autres mots, décrire leur dynamique présente équivaudrait à récapituler leur genèse. Ce n'est pas pour nous une surprise; nous avions au départ retenu une méthode historico-génétique pour ce motif même: les choses ne sont rien par essence; elles sont devenues ce qu'elles sont et du même trait, en devenir.

Prenons, pour l'illustrer, le cas du CLSC rural et voyons, grossièrement, comment s'y opérait après une décennie de participation la dialectique de l'appareil, des pratiques, et du vécu.

LA DIALECTIQUE DE L'APPAREIL, DES PRATIQUES ET DU VÉCU

L'appareil: régulation, acteurs, finalités

Un appareil complètement développé est en place. Trois «modules» (santé/communautaire/soutien) sont sous la responsabilité d'un coordonnateur choisi par le module. Des réunions intermodules et un comité de coordination (membres délégués par les modules) assurent la cohérence de gestion, sous l'autorité bénigne du directeur général et du CA. Les programmes, définis par clientèles visées, peuvent impliquer des agents venus de plusieurs modules. Une structure d'équipe de travail à deux niveaux (petite et grande équipe) assure la multidisciplinarité et garantit la cohérence des interventions: culture professionnelle, échange d'expertise, méthodologie. Cette gestion largement démocratique est contrôlée par un feed-back permanent où l'action s'évalue à partir d'objectifs mesurables (GPO). Cela permet aux employés de prendre part à la définition de leurs propres objectifs et des barèmes selon lesquels le travail sera évalué. Les règles concernant les conditions de travail dépendent d'une convention collective provinciale et des ententes passées entre le MAS et les corporations professionnelles. Les normes de budgétisation viennent du MAS par le CRSSS. Des programmes types sont également proposés par le MAS avec la collaboration de la Fédération des CLSC. Tels sont les principaux éléments de la structure de *régulation*.

Les *acteurs officiels* immédiatement impliqués sont représentés au CA: syndicat, profession médicale, milieu socio-économique, réseau (CRSSS), usagers, direction (DG). Dans le paysage élargi, le ministère et la FAS, la FMOQ (médecins), l'OIQ (infirmières) et la FCLSC se manifestent sous la forme de normes bureaucratiques à respecter et par la visite de fonctionnaires ou permanents en poste aux centres du réseau d'appareils.

Les *finalités* prescrites sont toujours celles de la Loi 65: clinique et prévention de première ligne, intervention communautaire, mul-

tidisciplinarité, participation. Les objectifs secondaires sont définis par la méthode GPO, et le travail comptabilisé sur la base des actes posés pour tant de bénéficiaires (dans le cas de services individuels) ou selon le «produit» spécifique des autres programmes. (Il serait trop long d'exposer les contenus ici.)

Les pratiques

Les acteurs informels ne correspondent pas tout à fait aux catégories officielles. Nous retrouvons toujours le groupe des «pédagogues» et celui des «soigneurs»: ces coalitions transcendent les modules — un médecin, par exemple, consacre tout son temps à la prévention, en complicité avec les organisateurs ou travailleurs sociaux; une infirmière se dédie à l'animation d'un groupe de femmes seules; etc. Aussi bien, le clivage entre les «représentants du milieu» et les gens du CLSC demeure: on parle de «clique libérale» et même de «crapauds» pour identifier la petite bourgeoisie régionale; en face, des «rêveurs» ou des «lologues». Le directeur général, véhicule de l'expertise administrative, technicienne et professionnelle, exerce sur le CA un ascendant sans conteste: à titre de figure de proue de la caste *noocratique* locale, il défend «le CLSC» contre les prédations du *Grand Appareil* (MAS, syndicats) et contre celles des *élites traditionnelles* du milieu, assimilables à la petite bourgeoisie.

Polarisée autour de certains personnages influents (organisateurs communautaires et autres «vieux de la vieille» présents depuis le début et considérés comme gardiens de l'orthodoxie originale), la noocratie reste fractionnée entre *l'intelligentsia professionnelle*, les *marchands de service* et le *management*. Ainsi, le module «soutien» est-il marginalisé dans des débats où les gens de la «santé» et du «communautaire» tiennent le haut du pavé. Agissant sur la direction par l'entremise des assemblées intermodulaires, les personnes désignées comme «éminences grises» tentent de contrôler la définition de la situation, soit en matière de valeurs culturelles susceptibles de galvaniser la solidarité organisationnelle,

soit au chapitre de l'expertise théorique et méthodologique (servant à river le clou au groupe de soutien administratif en même temps qu'aux représentants du milieu) et à celui de l'expertise empirique — ici, la connaissance des besoins réels ou «concrets» arme la noocratie contre les «préjugés intéressés» des élites locales et contre les Grands Appareils, «éloignés du terrain».

Dans ces stratégies, où les coalitions peuvent varier selon les enjeux ponctuels, *l'appareil lui-même* fait l'objet des luttes d'appropriation en même temps qu'il leur sert de médium: par exemple, on joue du module contre le CA ou du comité de coordination contre une «petite équipe» afin d'orienter la définition d'un objectif de service, ou bien d'une règle de contrôle et de régie. On parlerait alors de *pratiques politiques*. La régulation de ces pratiques s'appuie sur l'équilibre instable des *rapports de force* entre les factions ou coalitions associées, bon gré mal gré, par l'appareil. Les acteurs n'ont pas intérêt à provoquer sans chance de succès les braquages, les confrontations ouvertes ou l'éclatement. L'appréciation des «rapports de force» constitue alors une dimension cruciale des stratégies et par conséquent sert de gyroscope aux conduites politiques: chacun des acteurs en est bien conscient.

Le *marché des services* socio-sanitaires est le second mode de contrôle informel des pratiques. Là se tisse un rapport entre une offre diversifiée et une demande du milieu, entre le personnel et la clientèle. Le marché pèse surtout sur l'exécution quotidienne des tâches, sur les *pratiques routinières*. Deux façons d'agir sur le marché: modeler la demande et modeler l'offre. On se doute bien que l'une n'est pas indépendante de l'autre.

Modeler la demande implique une action sur les clientèles potentielles afin qu'elles expriment leur besoin dans un langage ou sous des formes compatibles avec les valeurs ou les intérêts des acteurs organisationnels. D'où l'énorme effort *pédagogique* auquel s'occupe, à chaque instant, presque tout le personnel du CLSC, de l'accueil jusqu'au directeur général. Quelques expressions pour identifier la dérive générale de ce type d'intervention: un document thérapeutique s'intitule «l'école de conduite», un autre «un œil

sur soi»; dans un rapport sur une assemblée où le personnel du CLSC est censé «donner des rencontres», un des intervenants avoue éprouver, dans les coulisses de la salle, «le trac du comédien». De toute évidence, l'action stratégique vise ici les consciences autonomes et prend la forme d'une mise en scène, de normes significatrices.

Influencer l'offre concerne essentiellement deux champs d'action: les *attitudes* communes aux travailleurs du CLSC et la *programmation des routines* par la fixation d'objectifs précis, les méthodes d'évaluation, la description des tâches et la formulation des méthodes. D'un bord, la culture professionnelle, de l'autre, l'appareil. Sous l'angle de la définiton des normes présidant aux routines professionnelles, les *dialogues entre pairs*, formalisés par l'appareil ou bien occasionnels et ponctuels, constituent une fin en soi: une proportion importante des heures de travail du personnel vont à échanger des points de vue entre collègues. D'autre part, la façon banale selon laquelle on s'acquitte de ses tâches finit par constituer des modèles susceptibles de s'institutionnaliser soit dans l'interaction (attentes/réponses) avec les usagers, soit sous la forme d'*habitudes* de travail (fonctionnement organisationnel et méthodes); ces modèles seront diffusés au sein des groupes de pairs et transmis aux nouvelles recrues un peu comme des *traditions*. Dans une très large mesure, c'est sur la constitution de ces traditions routinières que repose en définitive l'émergence d'un «climat de travail» donnant le ton aux pratiques de tous les jours par-delà les prescriptions de l'appareil ou les rituels du discours idéologique. Il existe une limite objective à ce qui, dans la vie d'une organisation, peut être dit ou écrit: les traditions transforment l'expérience acquise collectivement en attitudes individuelles spécifiques, l'attitude étant entendue comme mode de perception ou prédisposition à l'action.

Qu'il s'agisse des pratiques «politiques» ou des pratiques «routinières», de stratégies de luttes réglées par les rapports de force ou de stratégies communicationnelles (pédagogiques) réglées par le feedback entre l'organisation et sa clientèle (et entre les acteurs internes à l'organisation), les finalités de la pratique concer-

nent ce que nous avons appelé les *orientations idéologiques* des CLSC. Depuis le début de la réforme des affaires sociales, ce champ est polarisé par l'opposition entre les normes de la «culture du discours critique» (appliqué au domaine de l'organisation et de la production socio-sanitaire, évidemment) et celles d'une mal nommée culture «traditionnelle» ou «libérale» associant la bureaucratie mécaniste, le mercantilisme des services et le paternalisme professionnel. Nous avons affaire à deux idéologies globales ou, plus précisément, à une dialectique entre une idéologie (au sens d'une justification d'un certain ordre établi, habituel, conformiste) et une utopie (au sens d'une rupture définie en prenant pour repoussoir le discours de l'ordre réalisé). On se tromperait à concevoir cette opposition comme une exclusion mutuelle. Elle organise une matière symbolique commune de deux manières qui se répondent et s'appellent l'une l'autre, dans une sorte de dialogue entre la négation et l'affirmation.

L'expérience des CLSC tendait, sous ce rapport, à constituer un champ commun de signification entre anciennes et nouvelles formes d'expertise professionnelle, anciennes et nouvelles formes bureaucratiques, ancien et nouvel arrimage de l'État à la société civile: ce projet-là, dans un sens, a connu le succès. Donnons quelques exemples. La chicane idéologique ne remet en cause ni la légitimité de l'expertise, ni le paternalisme professionnel: elle concerne le *genre* d'expertise (empirique ou systématique) et la *sorte* de paternalisme (personnalisé ou non, i.e.: le malade est-il «patient» d'un médecin ou «bénéficiaire» des services bureaucratiques d'intervention sanitaire?). Une expression comme «être consommateur, c'est un art, une technique» — qu'aucun acteur ne conteste — vous divise le monde entre profanes, qui consomment comme M. Jourdain faisait de la prose — sans savoir ce qu'ils font — et experts initiés aux techniques du «bien-consommer». Quant aux conceptions de l'organisation mêmes, elles s'accordent sur la valeur intrinsèque de la rationalité instrumentale autant que sur la démocratisation et la transparence: la gestion par objectifs permet d'ailleurs la réconciliation du mécanisme et du finalisme comme *méthodes régulatoires*. En ce qui a trait aux relations entre

la bureaucratie étatique et le milieu, le critère de participation au sommet (CA) et à la base (dans la relation de «prise en charge») n'est guère mis en cause. Reste à savoir *qui* doit participer le plus intensément à l'orientation générale du CLSC, du «peuple» ou des «élites». Ici aussi, une sorte de compromis a abandonné le CA aux représentants de l'«élite», tandis qu'à la base le personnel du CLSC construit ses complicités avec les catégories d'«usagers» plus démunies. Le repli de l'animation sociale sur la thérapie «génagogique» (dynamique des petits groupes) a partiellement déculpabilisé les professionnels et désamorcé les appréhensions des élites du milieu: on a trouvé moyen de faire de l'organisation «communautaire» sans réorganiser les structures sociales de la «communauté».

Le vécu

Mémoire, engagement dans la situation, projet, telles sont les dimensions dont nous voulions tenir compte au chapitre du vécu. Évidemment, nous nous intéressions à un champ d'expérience singulier: celui de l'occupation dans une situation organisationnelle. Nous cherchions à voir comment l'organisation médiatisait un projet de l'identité professionnelle selon un double mode de relation à l'altérité: celui qui associe les individus à leurs collègues de travail et celui qui associe les «nous» professionnels à la société environnante, définie vers le bas par le bassin de population visé et, vue de haut, par les institutions nationales privilégiées.

La dynamique observée pourrait se résumer ainsi: au départ, les plus ardents des employés du CLSC essaient de neutraliser l'extériorité de l'appareil comme cadre de l'interaction dans le milieu de travail et comme mode d'interaction avec la communauté locale; éventuellement, on a fini par s'apercevoir que ce n'était pas possible et qu'il fallait s'approprier symboliquement l'appareil pour s'approprier symboliquement la communauté de travail et la communauté environnante. En d'autres mots, on est passé d'une attitude où il fallait lutter contre la constitution d'une bureaucratie pour garantir le caractère expressif du travail, à une autre attitude

où le même résultat pouvait être obtenu en se servant de la logique bureaucratique et en passant par l'appareil.

Cette séquence reste néanmoins partiellement trompeuse, puisque les deux options étaient ouvertes à l'origine et continuent de l'être. Il serait plus juste de dire que nos acteurs en mal d'identité professionnelle ont accepté de vivre avec un paradoxe qu'ils ne pouvaient éliminer: l'instrumentalité ou l'extériorité de la fonction au sein d'un appareil se marie toujours mal avec l'expressivité d'une profession constituant un engagement personnel dans la société; et l'identification à une bureaucratie est difficilement compatible avec l'identification à une communauté, au sens où les NOUS professionnels, le NOUS organisationnel et le NOUS du milieu local composeraient autant de cercles concentriques d'appartenance à un même champ de signification ou de normes culturelles. La question, en somme, était et demeure: comment faire à la fois un engagement social authentique et une manière de dialogue avec les autres de ce qui, par définition, n'était que le remplissage d'un poste dans un échafaudage bureaucratique qui vous colle l'étiquette de personnel face à une clientèle alors que vous cherchez des camarades de travail, des concitoyens, c'est-à-dire une double insertion dans une communauté de significations partagées?

Chose sûre, l'affirmation (la création) de nouvelles identités professionnelles passe par la destruction des anciens modèles, le médecin-notable et le directeur général incarnant la conception mécaniste de la buraucratie. Tels seront donc les boucs émissaires de la lutte pour imposer une forme d'identification professionnelle compatible avec l'organisation. Il faut *tuer le père* (l'image de l'autorité traditionnelle dans les professions socio-sanitaires ou dans les organisations rationnelles) pour que puissent s'établir à la place l'expert-spécialisé-mais-ouvert-à-la-multidisciplinarité et le fonctionnaire-autonome-dans-le-cadre-d'une-équipe-efficace, masques professionnels parfaitement réconciliables. Une très large part de l'action sociale et de la dynamique organisationnelle ci-avant examinées peut s'interpréter de cette façon psychanalytique.

La mort du père (du médecin et du directeur général) permet la naissance du CLSC multidisciplinaire, égalitaire et communautariste, où chaque travailleur peut enfin s'exprimer et se faire accepter par le milieu et par l'appareil.

Mais, puisqu'il faut bien composer avec les réalités de la division technique du travail (dans l'organisation) et de la division sociale du travail (dans la structure des rôles sociaux), on actualisera les projets utopistes de l'expression d'identité dans des accommodements pragmatiques. L'équipe et l'autonomie du travail passeront par la gestion-par-objectifs. La communion avec le milieu et la légitimation sociale des nouvelles expertises, par l'intervention psycho-sociologique (la thérapie génagogique). Sinon, la seule solution est de se retirer *en esprit* de la profession et de l'organisation pour en faire le prétexte d'une lutte plus vaste: c'est la solution du «militant» de gauche.

Mais il suffit de prendre la mesure de l'intersubjectivité parmi les participants au CLSC pour voir que rien n'est réglé. Une illustration représentant les membres du CA dans un manuel récent expliquant le fonctionnement du CLSC livre à ce sujet des messages fort révélateurs quant à la perception (probablement partagée) des identités associées: *l'usager* est représenté par un handicapé occasionnel (accidenté) au regard anxieux et au sourire hésitant; *le milieu socio-économique* est incarné par un personnage à cigare, apparemment sûr de lui, doté d'un confortable embonpoint; *le médecin* porte les oreilles extraterrestres du docteur Spock (personnage de la série télévisée *Startreck*, l'uniforme d'usage, les bras croisés de l'expert-maître de la situation, et des dents de vampire. *Le directeur général*, assis au centre, ressemble lui aussi à un extraterrestre (de *Star Wars*, cette fois) doté de plusieurs yeux juchés au bout de pédicules mobiles. Ensuite, le représentant du *réseau*: celui-là n'a pas de personnalité, mais ses dents de vampire sont encore plus longues que celles du médecin. Quant *au personnel*, il se présente sous des apparences d'un barbu sans âge, inquiet, vulnérable et manifestement sympathique: il semble partager avec l'usager le sentiment d'être un peu perdu dans cette galère — c'est déjà, entre

le professionnel nouveau et sa clientèle, le signe d'une complicité. Une complicité tissée par-delà le Grand Appareil, par-delà l'Expertise corporatiste, les Intérêts et la Gestion. Mais autour de la même table, avec les Autres, car c'est là où on parvient à se rencontrer. Cette table, toutefois, n'existerait pas sans l'appareil et sans l'État.

CONCLUSION

Par rapport à leurs objectifs, les CLSC ont partiellement réussi: nouvelle définition des professions et des services socio-sanitaires; nouvel arrimage de l'appareil à la société civile; nouveau rapport du personnel aux clientèles. Les identités professionnelles ont élaboré un projet culturel qui, en se traduisant dans des pratiques, a investi un appareil, et par-delà, la société.

Cela confère aux CLSC un caractère singulier: dans une dialectique que nous avons illustrée, le mouvement de structuration de l'organisation part de l'intériorité (le vécu) pour aller vers l'extériorité (l'appareil) en passant par les pratiques. C'est le sens que les acteurs donnent à leur expérience de travail qui constitue le moteur des pratiques, lesquelles marquent de leur sceau le cadre formel de l'organisation. C'est sur la base des consensus culturels que s'élabore la rationalisation des significations partagées (les idéaux deviennent objectifs), des rapports fonctionnels de coopération entre les membres (les subjectivités deviennent fonctions impersonnelles) et des tâches (les orientations deviennent des règles, des méthodes, des pratiques routinières).

Peut-on appliquer sans réserves au secteur privé tout aussi bureaucratique les observations faites à propos d'un établissement public? Il nous faut modérer les tentations, puisque sans l'État, pas de CLSC. Mais ceux-ci constituent quand même des organisations bureaucratiques. En quoi ressemblent-ils à toutes les autres du même type? C'est à voir. En attendant, on pourrait soupçonner qu'ils sont aux PME ce que les ministères et sociétés d'État sont aux oligopoles privés: des instances déconcentrées, décentralisées et miniaturisées d'un même réseau.

Et dans un réseau d'appareils, au sein d'une société d'appareils, c'est le centre qui domine. Dans le cas qui nous occupe, il y a l'utopie de la participation qui est un appel lancé aux citoyens par les appareils. L'utopie ne concerne pas seulement les clientèles, mais aussi bien les personnels. Elle suppose un investissement des expressions humaines dans le cadre des appareils et pour le bénéfice des appareils. Elle déguise en idéaux les impératifs de mobilisation de la puissance créatrice des êtres humains par et au sein des appareils. La participation signifie expression pour l'individu. Elle constitue un mécanisme de feedback pour les appareils. Elle s'applique au personnel dans les établissements bureaucratiques où le marché suffit à exprimer les besoins de la clientèle visée. Elle s'applique aussi aux clientèles lorsque le marché est remplacé par la politique et que la demande est socialement définie comme un droit.

Il n'y a pas de doute : dans une société d'appareils, les appareils ne sont pas seulement des mécanismes administratifs. Ils deviennent les médias de l'engagement des humains dans la production de la socialité par la société. Dès lors, l'enjeu des luttes organisationnelles n'est plus seulement le pouvoir au sein de l'organisation, mais la place de l'organisation dans la société. Et, par voie de conséquence, les luttes portent d'abord sur les normes culturelles en vertu desquelles l'organisation appartient à la société et secondairement sur celles qui président au fonctionnement de l'organisation en tant que microcosme social.

Il suffira d'y penser.

NOTES

1. Hervé GAUTHIER, *Naissance et enfance d'une organisation participative : monographie des dix premières années d'un CLSC*, thèse de doctorat, Université Laval, mars 1985, 11.

2. Traduisons : le ministère des Affaires sociales, la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec, le Conseil régional de la santé et des services sociaux, la Fédération des affaires sociales (Confédération des syndicats nationaux) et la Fédération des CLSC.

Collaborateurs et collaboratrices

AKTOUF, Omar, professeur, Service de l'enseignement de l'administration et des ressources humaines, École des Hautes Études commerciales, Montréal

FIRSIROTU, Mihaela E., professeure, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal

LATOUCHE, Daniel, professeur, INRS-Urbanisation et Université McGill, Montréal

OUELLET, Jean-Paul, consultant en planification et en programmation

POUPART, Robert, professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal

SIMARD, Jean-Jacques, professeur, Département de sociologie, Université Laval, Québec

SMUCKER, Joseph, professeur, Département de sociologie, Université Concordia, Montréal

SYMONS, Gladys L., professeure, École nationale d'administration publique, Montréal

Dans la même collection

1
Cette culture qu'on appelle savante
Fernand Dumont, dir.

2
Migrations et communautés culturelles
Gary Caldwell et Fernand Harvey, dir.

3
Les cultures parallèles
Fernand Dumont, dir.

4
Architectures: la culture dans l'espace
Jean-Charles Falardeau, dir.

5
Les régions culturelles
Yvan Lamonde, dir.

6
La culture et l'âge
Madeleine Préclaire, dir.

7
La culture: une industrie?
Gabrielle Lachance, dir.

8
Présences de jeunes artistes
Pierre Anctil, Léon Bernier et Isabelle Perrault, dir.

9
Identités féminines: mémoire et création
Denise Lemieux, dir.

10
L'État et la culture
Gabriel Dussault, dir.

11
Devenir chercheur-e: itinéraires et perspectives
Thérèse Hamel et Pierre Poulin, dir.

12
Les nouveaux visages de la pauvreté
Madeleine Gauthier, dir.

13
Couples et parents des années quatre-vingt
Renée B.-Dandurand, dir.